MASTER
NEGATIVE
NO. 94-82316-7

COPYRIGHT STATEMENT

The copyright law of the United States (Title 17, United States Code) governs the making of photocopies or other reproductions of copyrighted materials including foreign works under certain conditions. In addition, the United States extends protection to foreign works by means of various international conventions, bilateral agreements, and proclamations.

Under certain conditions specified in the law, libraries and archives are authorized to furnish a photocopy or other reproduction. One of these specified conditions is that the photocopy or reproduction is not to be "used for any purpose other than private study, scholarship, or research." If a user makes a request for, or later uses, a photocopy or reproduction for purposes in excess of "fair use," that user may be liable for copyright infringement.

The Columbia University Libraries reserve the right to refuse to accept a copying order if, in its judgement, fulfillment of the order would involve violation of the copyright law.

Author:
Schmidt, F.

Title:
Kalkulation und preispolitik

Place:
Berlin

Date:
1929

94-82316-7
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

BUSINESS
460
Sch5

Schmidt, F
... Kalkulation und preispolitik, von dr. F. Schmidt ... Berlin, Spaeth, 1929.
2 p. l., [1475]-1502 p., 1503-1554, 24, 1565-1566 numb. l. 26 cm.

"Sonderdruck aus dem werk: 'Die handelshochschule.'"
Bibliography: l. 1565-1566.

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12X IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

DATE FILMED: 12-15-94 INITIALS: PB

TRACKING # : MSH 02877

FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

BIBLIOGRAPHIC IRREGULARITIES

MAIN ENTRY: Schmidt, F.

Kalkulation und preispolitik

Bibliographic Irregularities in the Original Document:

List all volumes and pages affected; include name of institution if filming borrowed text.

_____Page(s) missing/not available:_____

_____Volume(s) missing/not available:_____

_____Illegible and/or damaged page(s):_____

_____Page(s) or volume(s) misnumbered:_____

_____Bound out of sequence:_____

_____Page(s) or volume(s) filmed from copy borrowed from:_____

_____

_X_ Other: pagination begins with 1476

_____

TRACKING#: MSH02877

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

PM-MGP 13″x18″
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm

1.0

1.1

1.25

1.4

1.6

1.8

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

1.0 mm

1.5 mm

2.0 mm

2.5 mm

A5

A4

PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century

A&P

1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

4.5 mm

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

3.5 mm

Kalkulation
und
Preis politik
—
Schmidt.

D460 Sch5
Columbia University
in the City of New York
LIBRARY

School of Business

Von Hubert ...ness
Köln, Ja...

Sonderdruck aus dem Werk:
„Die Handelshochschule".
Lehrbuch der Wirtschaftswissenschaften

Kalkulation und Preispolitik

Von

Dr. F. Schmidt

o. Professor an der Universität Frankfurt a. M,

BERLIN W 10 1929 WIEN I
INDUSTRIEVERLAG SPAETH & LINDE

Business

D460
Sch5

Business

HEC May 1, 1934

Vorwort.

Der Kaufmann und sein Betrieb stehen mitten im Strom des wirtschaftlichen Kreislaufs. Soll die Unternehmung ihre wirtschaftliche Funktion richtig erfüllen, so muß sie der Unternehmer als vorausschauender Steuermann durch Sturm und Wogendrang unter Vermeidung aller gefährlichen Klippen zum Hafen des Erfolges leiten. Richtig steuern heißt in der Wirtschaft Produktion und Handel in den Dienst der Konsumenten stellen, ohne daß man deshalb die eigenen Interessen zu vernachlässigen brauchte. Wenn die Amerikaner so oft vom Dienen sprechen, so denken sie dabei nicht weniger an das Verdienen als andere Unternehmer. Wohl aber mag ihnen die unlösliche Verbundenheit beider Funktionen dadurch stärker zum Bewußtsein kommen. Verdienen kann man nur, wenn die Konsumenten die Produkte einer Unternehmung infolge der vorgenommenen Form- oder Ortsveränderungen höher schätzen als die vom Vermittler aufgewendeten Kosten. Der Kaufmann hat deshalb in der Gesamtwirtschaft alle diejenigen Produktionsweisen und Marktorte zu ermitteln, durch die für die Konsumenten eine Werterhöhung erreicht wird, die dann auch infolge eines Preises, der über den Kosten liegt, einen angemessenen Gewinn ermöglicht.

Um zu erkennen, ob ein Betrieb seiner privat- wie gemeinwirtschaftlichen Aufgabe gerecht wird, bedarf es genauer Rechnung. Wir wissen, daß sie in Gestalt der Buchhaltung und der Kalkulation erfolgt. Die erstere ist die Abrechnung für ganze Perioden und muß infolgedessen auch das Ende dieser Zeitabschnitte abwarten, ehe sie Ergebnisse vermitteln kann. Anders die Kalkulation, die für jeden Einzelumsatz alle notwendigen Ziffern der oft sehr zersplitterten Kostenseite und die Erlöse für jeden einzelnen Umsatz schon am Tage dieses Umsatzes zur Verfügung stellen kann. Dadurch wird die Kalkulation zum empfindlichsten Meßinstrument des Betriebserfolges, gleichzeitig aber auch zur unentbehrlichen Grundlage aller Preis-, Produktions- und Umsatzpolitik. Ein Unternehmer, der seine Kosten nicht kennt, wird auch des Wegweisers für die Bemessung seiner Preise wie für die Regelung der Umsatzmenge und der Größe seiner Betriebskapazität entbehren. Er wird nicht wissen, ob Aufbau oder Abbau seines Betriebes vorzunehmen ist.

Deshalb ist es durchaus berechtigt, das Problem der Kalkulation und Preispolitik als das zentrale des betriebswirtschaftlichen Handelns zu bezeichnen. Daß dem so ist, zeigt sich auch aus der Entwicklung einer umfangreichen Literatur in den letzten Jahrzehnten und dem Interesse, das Kalkulation und Preispolitik im Betriebe wie in Verbänden und Kartellen finden. Die nachfolgenden Darlegungen versuchen, aus der Fülle des Materials das Wichtigste herauszuheben. Die Abschnitte über Preispolitik wollen auf neuen Wegen zu allgemeingültigen Regeln kommen.

Oberursel (Taunus), Juli 1929.

F. Schmidt.

Inhaltsverzeichnis.

I. Die Aufgaben der Kalkulation 1477
A. Die Ziele der Kostenrechnung 1477
B. Die Arten der Kalkulation 1478
a) Einkaufs-, Produktions-, Verkaufskalkulation 1478
b) Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation 1480
C. Die Kalkulation im Gesamtrechnungswesen 1481
a) Die Teilung der Aufgaben 1481
b) Die Technik des Vergleichs zwischen Buchhaltung und Kalkulation 1486
c) Die Betriebsstatistik 1487

II. Kostenerfassung und -verteilung 1488
A. Allgemeines 1488
B. Die Kostenstellen 1489
C. Die Kostenverteilung 1493
a) Allgemeines 1493
b) Kostenverteilung bei Divisionskalkulation 1494
c) Kostenverteilung bei Zuschlagskalkulation 1494
1. Die Verteilungsschlüssel 1495
aa) Das Material 1495
bb) Der direkte Lohn 1495
cc) Material plus Lohn 1495
dd) Die Stück- oder Personenzahl 1496
ee) Das Gewicht 1496
ff) Die Zeit 1496
gg) Der Raum 1496
hh) Maßeinheiten 1496
ii) Krafteinheiten 1496
kk) Der Wert 1496
ll) Der Beschäftigungsgrad 1497
mm) Zusammenfassung 1497
2. Die Methoden der Kostenverteilung 1498
aa) Einheitlicher Zuschlag für alle Produkte 1498
bb) Die Verteilung nach gesondertem Material und Lohnzuschlag 1500
cc) Gesonderter Zuschlag auf Material, Lohn und direkten Kostenwert 1500
dd) Kostenverteilung nach Kostenstellen 1500
ee) Kostenverteilung nach Platzkosten 1501
3. Die Erfassung der Gemeinkosten 1502
4. Die Kalkulation der Kuppelprodukte 1505

III. Die weiteren Aufgaben der Selbstkostenrechnung 1506
A. Die Gewinnermittlung 1506
B. Die Kontrolle des Betriebes im allgemeinen 1510
C. Die Kalkulation als Betriebskontrolle 1511
a) Die Kostenkontrolle 1511
b) Die Gewinnkontrolle 1514
D. Die Betriebsverrechnung 1516
a) Verrechnung zum Marktpreis 1516
b) Normalpreisverrechnung 1517
c) Verrechnung zu Herstellungskosten 1518
d) Verrechnung zu Proportionalpreisen 1518

IV. Kalkulation und Beschäftigungsgrad 1519
A. Allgemeines 1519
B. Die Kostenarten 1520
C. Die Staffelkalkulation 1522

V. Die kurzfristige Betriebsrechnung 1525
A. Die Aufgabe der kurzfristigen Betriebsrechnung 1525
B. Die Methoden der kurzfristigen Erfolgsrechnung 1527
a) Der Aufbau auf Buchhaltung oder Selbstkostenrechnung 1527
b) Kurzfristige Betriebsrechnung durch Bestandsvergleich 1527
c) Die kurzfristige Erfolgsrechnung 1528
VI. Kostensenkung als Vorstufe der Preispolitik 1531
Die Wege der Kostensenkung (Normalisierung, Typisierung, Rationalisierung, Arbeitsleistungssteigerung, Fließarbeit, Prinzip der Vollbeschäftigung) 1531
VII. Die Preispolitik 1534
A. Begriff und Aufgaben der Preispolitik 1534
B. Stabile oder schwankende Preise 1536
C. Das Prinzip der Vollbeschäftigung 1540
D. Kosten und normaler Preis 1543
E. Der höchste Preis 1545
F. Der niedrigste Preis 1548
VIII. Betriebsanpassung durch Preispolitik 1554
A. Die Preispolitik der normalen Wirtschaftslage 1554
B. Die Preispolitik des Aufbaues 1556
C. Die Preispolitik des Abbaues 1559
D. Die Preispolitik der Verbände und Kartelle 1563
Literaturverzeichnis 1565

I. Die Aufgaben der Kalkulation.

A. *Die Ziele der Kostenrechnung.*

Die Methoden der Kalkulation sind bedingt durch die Aufgaben, die der Rechnung gestellt werden. Als Aufgaben kommen nur solche in Betracht, die sich aus den wirtschaftlichen Bedürfnissen und Gestaltungen des Umsatzes ergeben. Schmalenbach[1]) hat in dieser Beziehung wesentlich zur Klarstellung des Aufgabengebietes beigetragen. Er unterscheidet in seinen für die deutsche Betriebswirtschaftslehre grundlegend gewordenen Untersuchungen folgende Aufgaben:

1. Die Kontrolle der Betriebsgebarung.
2. Die eigentliche Preiskalkulation,
   a) Die Errechnung des erzielbaren Preises,
   b) Die Preiskalkulation mit dem Ziel der günstigsten Beschäftigungsart,
   c) Die Berechnung der Preisuntergrenze.
3. Nebenzwecke,
   a) Berechnung von Betriebs- oder Verrechnungspreisen,
   b) Ermittlung von Inventurwerten,
   c) Beurteilung konkurrierender Fabrikationsverfahren,
   d) Feststellung von Entschädigungen bei Feuer und anderen Versicherungsfällen.

Der amerikanische Theoretiker John Maurice Clark[2]) seinerseits nennt folgende Aufgaben der Kalkulation:

1. Die Bestimmung des Verkaufspreises der Produkte.
2. Bestimmung der Untergrenze für den Konkurrenzpreis.
3. Die Feststellung der den höchsten Gewinn bringenden Produkte.
4. Die Inventurkontrolle.
5. Die Bestimmung des Inventurpreises.
6. Die Vergleichung der Leistung einzelner Arbeitsprozesse.
7. Die Vergleichung der Leistung einzelner Abteilungen.
8. Die Entdeckung von Verlusten, Verschwendung und Diebstahl.
9. Die Trennung der festen von den laufenden, proportionalen Produktionskosten.
10. Die Materialbeschaffung für finanzielle Rechnungen.

Wir haben dem noch hinzuzufügen: 1. ***Die Ermittlung der Kosten selbst,*** als unentbehrliche Voraussetzung für die Erreichung der genannten Ziele. 2. ***Die Ermittlung der Gewinnspanne zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt,*** als Ausdruck der jeweiligen Gewinnhöhe.

Damit sind alle möglichen Aufgaben schwerlich erschöpft, weil aus dem laufenden Betrieb heraus jederzeit besondere Fragen entstehen können, für deren Lösung die Zahlen eines gut ausgebauten Kalkulationssystems von großer Bedeutung sein können. Immerhin zeigen beide Aufgabenpläne große innere Verwandtschaft, wie es ja aus der Sache selbst verständlich ist. Im Vordergrund der Kalkulationsaufgaben steht jedenfalls eine interne, die ***Betriebskontrolle,*** und eine marktwirtschaftliche, die ***Preisberechnung.*** Die

[1]) Grundlagen der Selbstkostenrechnung, G. A. Gloeckner, Leipzig.
[2]) Vgl. Theory of Overhead costs, S. 236.

interne Betriebsrechnung hat die Aufgabe, das ganze Leben und Wirken des Betriebes seinem Leiter bloßzulegen, damit der Weg zur höchsten Leistung dieses Betriebes erkannt und begangen werden kann. Die Preiskalkulation dagegen dient marktwirtschaftlichen Zwecken sowohl nach der Einkaufs- wie nach der Verkaufsseite hin. Schwieriger ist die Rechnung nach der Verkaufsseite, vor allem in der Industrie, weil dort der außerordentlich vielseitige Prozeß der Fertigung eine Fülle von Einzelkostenteilen in ein Produkt hineinwandern läßt. Einfacher liegen die Dinge beim Warenhandel, weil dieser seine Umsatzgüter in der Regel ohne wesentliche Bearbeitung umsetzt, also nur Umsatzkosten, nicht auch Produktionskosten zur Verrechnung zu bringen hat. Deshalb wird hier auch die Kalkulation in der Industrie weitaus im Vordergrund stehen müssen, insbesondere, weil die Warenkalkulation an anderer Stelle [3]) behandelt worden ist.

Ehe wir zur eingehenderen Betrachtung der Rechnungstechnik zwecks Erreichung der verschiedenen in Betracht kommenden Ziele übergehen, sind noch einige Vorfragen zu klären:

B. *Die Arten der Kalkulation.*

a) *Einkaufs-, Produktions-, Verkaufskalkulation.*

Man unterscheidet eine *Einkaufs-* oder *Bezugskalkulation*, eine *Produktions-* oder *Veredlungskalkulation* und eine *Verkaufs-* oder *Absatzkalkulation*. Die drei Arten schmiegen sich eng an den Umsatzprozeß an. Die *Einkaufs- oder Bezugskalkulation* hat als Ziel, zu ermitteln, welche Kosten für ein in die Unternehmung eingehendes Produkt bis zum Eingang entstehen. Die Schwierigkeiten liegen hier in erster Linie in dem Erfordernis, alle Marktbedingungen, Spesenverhältnisse, Preisnotierungen, oft an internationalen Märkten, alle Transport- und Versicherungskosten zwischen Einkaufsmarkt und Eigenlager, alle Makler- und Kommissionärskosten, die Zollverhältnisse und vieles andere auf das genaueste zu kennen. Möglich ist das nur bei Spezialisierung auf bestimmte Waren und bestimmte Märkte. Dazu kommt, daß die Geld- und Kreditverhältnisse nicht nur zwischen den beiden in Betracht kommenden Märkten sehr genau bekannt sein müssen, sondern auch genügend eigene Verbindungen des Kaufenden mit dem Verkaufsmarkt unentbehrlich sind, damit die Zahlungen reibungslos vollzogen werden. Weil so viele Einzelpunkte in Betracht kommen, pflegt die Beschaffung von Produktionsgütern aus fern gelegenen Märkten oder von vielen Einzelgütern aus den verschiedensten Märkten den Anlaß für die Spezialisierung des Importeurs und des Großhändlers zu geben. Der Industrielle würde oft zu sehr von seinen eigentlichen Aufgaben der Produktion abgelenkt werden, wenn er auch noch die Beschaffung aller Materialien vom ersten Produzenten und anderseits den Absatz an den letzten Konsumenten übernehmen wollte. Vor allem würde diese Betätigung auch vollkommen unwirtschaftlich werden, wenn Ein- wie Verkauf durch die Art der Güter sehr zersplittert wären. Dann vermag der als Zwischenglied eintretende Händler, durch die Funktion der Zusammenfassung vieler kleiner Posten, durch die Haltung großer, wohl assortierter Läger, die eine Menge von Abnehmern versorgen, durch die Einschiebung seines eigenen Kapitals und seines Kredits in den Umsatzprozeß, den Fabrikanten in weitgehendem Maße von der Sorge um Kapitalbeschaffung, um Haltung eines größeren Lagers zu befreien, ohne daß die Preise des Vermittlers teuerer zu sein

[3]) Vgl. Die Handelshochschule, Bd. 1, Kapitel VII, Scheller, Die Warenkalkulation.

brauchen, als bei direktem aber zersplittertem Ein- und Verkauf. Die Zusammenfassung im Transport, in der Lagerung, im Einkauf wirkt auf Verringerung der Ein- und Verkaufsspesen pro Stück, so daß der Händler daraus einen Nutzen zu ziehen vermag, der den Industriellen nicht belastet. Deshalb finden wir auch in der Industrie sehr häufig Betriebe, die weder mit den Einkaufs- noch den Verkaufsmärkten direkt verkehren, sondern nach beiden Richtungen mit Vermittlern arbeiten. Die Frage, wo eine eigene direkte Einkaufsorganisation in den Erzeugermärkten und eine Absatzorganisation in direkter Verbindung mit dem Konsumenten für einen Industriebetrieb rentabel zu werden beginnt, ist selbst wieder eine Aufgabe der Kalkulation. Der wichtigste Faktor wird die Größe des Umsatzes in den einzelnen Gütern sein. Ist er groß genug, die laufenden Kosten einer direkten Handelsorganisation zu tragen, so daß dem Betrieb selbst die Vorteile des Großbezuges und des Direktabsatzes in genügendem Ausmaß zufallen, so wird man zu direktem Ein- und Verkauf übergehen. Aber auch wenn in jedem Fall indirekt gearbeitet wird, so muß doch eine Ein- wie Verkaufskalkulation vorhanden sein, denn auch in diesem Fall entstehen Kosten, die allerdings dann in sehr einfachen Formen auftreten können.

Die *Verkaufs-* oder *Absatzkalkulation* hat die Aufgabe, alle Kosten des Verkaufs zu erfassen und auf das Produkt zu verrechnen. Der Betrieb kann nur für die Kosten der Herstellung aufkommen. Er gibt seine Erzeugnisse an die Verkaufsabteilung ab. Selbst wenn der Verkauf vor der Erzeugung stattfindet, müssen die Kosten der Herstellung gesondert ermittelt werden. Die Verkaufskalkulation bietet verhältnismäßig wenig Probleme. Die Frage der Kostenbewertung ist praktisch, soweit es sich um Verkaufskosten handelt, dadurch gelöst, daß hier Anschaffungs- und Tagesbeschaffungswert zeitlich aufeinanderfallen oder mindestens sehr naheliegen. Die Aufgabe der Verteilung der Verkaufskosten auf die Einzelumsätze ist in vielen Fällen sehr einfach, weil es sich um einheitliche Kostenarten und Verteilungsschlüssel handelt. Nur dort, wo die Produkte nach sehr verschiedenen Methoden und an verschiedene Kreise abgesetzt werden, bedarf es eingehenderer Verteilungsrechnungen, die aber für ganze Absatzgruppen aufgestellt werden können. Die Gefahr, daß einzelne Produkte zugunsten anderer mit zu hohen Kosten belastet werden könnten, ist geringer als bei der internen Herstellungskalkulation, weil einmal die Verkaufskosten einen kleineren Anteil an den Gesamtkosten ausmachen und ferner, weil der Hauptteil dieser Kosten für alle oder mindestens für Gruppen der Produkte gleich ist. Im Industriebetrieb sind die Verkaufskostenrechnungen noch häufig dadurch wesentlich vereinfacht, daß unkomplizierte Verkaufsmethoden zur Anwendung kommen. Entweder verkauft man ausschließlich an Grossisten oder an dem eigenen Einfluß unterstehende Werkshändlerfirmen, die wirtschaftlich aber doch selbständig Rechnung führen. Wo Verkaufssyndikate bestehen, geht der Absatz ganz durch diese vonstatten, und zwar in der Regel zu Preisen, die auf längere Zeit fest normiert sind. Selbst wenn eigene Filialen den Absatz besorgen, wird deren Rechnung guten Einblick in die Kosten zeigen, und der Betrieb gibt auch in diesem Fall oft zu festen Verrechnungspreisen an die Verkaufsstellen ab.

Das eigentliche Problem der Kalkulation liegt auf dem Gebiete der *Produktions-* oder *Herstellungskalkulation*. Sie ist die *Betriebskalkulation* im engeren Sinne. Während im Handel die Kosten der Warenbehandlung im Betriebe gegenüber den Kosten der Ware selbst in der Regel zurückstehen, stellen die Herstellungskosten der Industriegüter in der Regel den Haupt-

teil des Verkaufspreises dar. Folglich muß auch schon rein quantitativ die Sorgfalt in der Ermittlung dieses Kostenteils die größte sein. Weiter aber ergibt sich auf den außerordentlich verschiedenen Herstellungs- und Bearbeitungswegen, daß die Berechnung der Herstellungskosten die Produktionsmethoden sehr genau beachten muß. Während die Verkaufsoperation im wesentlichen für alle Produkte den gleichen Charakter aufweist, sind die Abweichungen, welche die Einzelprodukte in ihrem Herstellungsgang zeigen, viel größer. Schon die Benutzung verschiedener Maschinen, verschieden gut geschulter Arbeiter, verschieden aufgebauter Arbeitswege, führen für das gleiche Produkt zu sehr abweichenden Kosten. Vor allem aber liegt die Hauptschwierigkeit der Herstellungskalkulation darin, daß ein sehr großer Teil dieser Kosten nicht ohne besondere Rechnungsmethoden dem einzelnen Produkt zugeteilt werden kann, weil diese Art von Kosten, die *Gemeinkosten,* im Herstellungsprozeß des Einzelstückes selbst nicht meßbar sind. Diese indirekten Kosten betragen bei komplizierten Herstellungsverfahren nicht selten das Zwei- bis Dreifache der direkt meßbaren Kosten. Sie richtig zu verteilen, ist im Grunde das technische Hauptproblem der Selbstkostenrechnung, dem nur noch die Frage der richtigen Kostenbewertung und des richtigen Beschäftigungsgrades als gleichbedeutend zur Seite gestellt werden kann.

Zwar berühren die Probleme der richtigen Verteilung der Gemeinkosten und des richtigen Beschäftigungsgrades auch die Einkaufs- und Verkaufskalkulation, aber doch in weit geringerem Maße. Sie sind jedenfalls auch für diese Kalkulationsaufgaben klargestellt, wenn die schwierigeren Wege für die Herstellungskostenrechnung gefunden sind. Nur die Frage der Kostenbewertung hat für die Verkaufskalkulation eine mindestens gleiche Bedeutung wie für die Herstellungsrechnung, denn in der letzteren finden sich nicht selten Methoden, die das Problem vollkommen ausschalten und durch feste Verrechnungspreise ausschließlich der Verkaufsrechnung zuweisen.

b) *Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation.*

Die Nachkalkulation ist die wichtigste dieser drei Rechnungsarten. Sie kann erst vorgenommen werden, wenn das Erzeugnis den Produktionsgang durchlaufen hat, wenn also feststeht, welche Kosten wirklich für die Erzeugung aufgewendet wurden. Die Zwischenkalkulation ist ihr in diesem Punkt gleichgestellt, aber sie erfolgt, wie der Name sagt, während des Produktionsganges und kann infolgedessen nur die Kosten erfassen, die bis zu einem bestimmten Stadium der Herstellung aufgelaufen sind. Was in solcher Weise kostenmäßig berechnet wird, sind nicht fertige Produkte, sondern Viertel-, Halb- und Dreiviertelfabrikate. Der Anlaß, welcher zu solchen Rechnungen zwingt, ist in erster Linie die Bilanz- und Erfolgsrechnung für bestimmte Perioden, entweder für die vollen Geschäftsjahre oder für Perioden der kurzfristigen Erfolgsrechnung. Während es für die Ermittlung des Verkaufspreises nur dann wichtig sein kann, für unfertige Produkte die Kosten zu berechnen, wenn die Verkaufshandlung vor oder während der Herstellungszeit liegt, braucht man für die Feststellung der im Betriebe durch die Halbfabrikate gebundenen Kosten grundsätzlich alle solche Aufwendungen zur Aufstellung der Bilanz und Erfolgsrechnung, weil für sie festgestellt werden muß, was an Kosten in den verkauften Produkten der Periode schon durchgelaufen ist und was anderseits in den Lagerbeständen noch an Kosten dem Vermögen der Unternehmung angehört und in der Bilanz erscheinen muß. Alle Durchlaufsposten gehören der Erfolgsrechnung, alle Bestandsposten der Bilanzrechnung an. Die *Vorkalkulation* ihrerseits ist eine Vor-

anschlagsrechnung über die wahrscheinlichen Kosten einer kommenden Produktion. In dem Zeitpunkt ihrer Herstellung kann man noch keinerlei tatsächliche Angaben über die Höhe der wirklichen Kosten der Herstellung haben. Man muß also ausschließlich auf den Erfahrungen der Vergangenheit aufbauen und die wirklichen Kosten der Zukunft schätzen. Hat ein Betrieb gleichartige Produkte vor nicht zu langer Zeit und unter annähernd gleichen Umständen hergestellt, so können die Zahlen aus der Nachkalkulation dieser früheren Erzeugung auch in weitgehendem Maße für die Vorkalkulation der kommenden Produkte Verwendung finden. Hat sich aber in der Zwischenzeit irgendeine wesentliche Wandlung im Produktionsprozeß vollzogen, so muß man diese Aenderungen in ihren produktiven Auswirkungen so genau als möglich schätzen. Hat aber der Betrieb überhaupt Produkte gleicher Art noch nicht hergestellt, so ruht natürlich die ganze Rechnung auf sehr schwankendem Boden. Man kennt weder die Kostenmenge noch den Kostenwert.

Glücklicherweise ist die mit vielen Unsicherheiten behaftete Vorkalkulation nur in solchen Unternehmungen notwendig, die ihrem Wesen nach auf Bestellung arbeiten, d. h. erst dann mit der Produktion beginnen, wenn ein fester Auftrag hereingenommen wurde. Dem Nachteil der schwierigen Kostenbestimmung steht dann allerdings der Vorteil gegenüber, daß nicht eine Aenderung der Marktlage eine auf den Absatz im freien Markte eingestellte Erzeugung durch Absatzstockung verlustreich macht. Die Industrie des Verkaufs auf Bestellung umfaßt vor allem die Maschinenerzeugung, den Brückenbau, das Baugewerbe und ähnliche Produktionszweige. Deshalb sind dort auch die Methoden der Vorkalkulation am weitesten ausgebaut worden. Mit dem Fortschreiten der Normalisierung, Typisierung und Fließarbeit wird auch in diesen Produktionszweigen immer mehr die Produktion für den freien Markt entwickelt, so daß die Notwendigkeit der Vorkalkulation entfällt. Wo aber die Vorkalkulation aus den Verkaufswegen heraus unentbehrlich ist, wird sie dauernd mit der Nachkalkulation in Vergleich stehen müssen. Auch dann bleibt die Nachkalkulation die Rechnung, welche trotz aller Rechnungsschwierigkeiten exakter und richtiger sein muß, weil sie auf alle Fälle wenigstens die direkten Kosten nach Menge und Wert richtig zu erfassen vermag, während die Vorkalkulation auch in dieser Beziehung nur auf Schätzungen angewiesen ist. Ein Vergleich zwischen den beiden Rechnungen wird also zeigen, inwieweit die Vorkalkulation mit ihrer Schätzung alle Kostenteile richtig erfaßte. Die Fehler, welche bei dem Vergleich ermittelt werden, müssen dazu dienen, als Erfahrungsschätze für die kommenden Vorkalkulationen verwertet zu werden.

Wenn demnach die Vorkalkulation nichts anderes ist als eine vorgeschätzte Nachkalkulation, so müssen auch alle Grundsätze, welche für die wirkliche Kostenrechnung in der Nachkalkulation gelten, für sie zur Anwendung kommen. Folglich ist es nicht notwendig, im weiteren für die Vorkalkulation besondere Gesichtspunkte herauszuarbeiten. Alles was für die richtige Nachkalkulation gilt, hat auch gleiche Bedeutung für die Vorkalkulation. Die Zwischenkalkulation ihrerseits ist ihrem Wesen nach voll und ganz Nachkalkulation, bietet also auch ihrerseits nur technische Probleme.

C. *Die Kalkulation im Gesamtrechnungswesen.*

a) *Die Teilung der Aufgaben.*

Das Rechnungswesen der Unternehmung ist eine große Einheit. Wir verstehen darunter nur den wirtschaftlichen Teil der Rechnung im Betriebe.

Die technischen Rechnungen des Konstrukteurs, der Zeichner usw. kommen hier nicht in Betracht, sie sind ihrem Wesen nach reine Mengen- und Qualitätsrechnungen, während das wirtschaftliche Rechnungswesen Mengen und Qualitäten nur benutzt, um auf die Werte zu kommen, die letztes Ziel aller wirtschaftlichen Rechnung in der marktwirtschaftlich orientierten Unternehmung sind. Innerhalb dieser Wertrechnung wieder besteht eine Arbeitsteilung, die durch die Vielheit der Rechnungsziele bedingt ist.

Die Buchhaltung hat die Aufgabe, den Fluß der Werte in der Unternehmung und zwischen Unternehmung und Außenwelt laufend darzustellen und der Art nach zu gliedern. Die aus dem Abschluß der Buchhaltung herauswachsende Bilanz und Erfolgsrechnung sollen den Fluß der Werte für ganze Zeitperioden darstellen und ein Bild der Lage der Unternehmung in einem bestimmten Zeitpunkt vermitteln. Dabei wird man der Erfolgsrechnung der Buchhaltung die größere Bedeutung zumessen müssen, denn sie allein zeigt den Fluß der Werte innerhalb einer Betriebsperiode, während die Bilanz nur das darstellen kann, was in einem bestimmten Augenblick, dem Abschlußtermin noch nicht durchgeflossen ist. Die Bilanz ist also eine Sammlung der Wertreste, die im Bilanzzeitpunkt noch vorhanden sind. Die Erfolgsrechnung kann uns über die Zusammensetzung der Wertströme unterrichten, die in einer Abrechnungsperiode ein- und ausgingen. Leider pflegt allerdings die Erfolgsrechnung in der Praxis in so verkrüppelter Form geführt zu werden, daß sie nur Saldoposten der wirklichen Durchläufe aufweist und deshalb ihre eigentliche Aufgabe nicht erfüllen kann. Selbst wenn man den fadenscheinigen Einwand, daß eine Darstellung der vollen Kostenwerte und der vollen Erlöse der Konkurrenz zu viel an Einblick gewähren könnte, gelten lassen will, so kann man damit doch nicht belegen, daß nun auch im internen Betriebe nur Saldoposten auf dem Generalerfolgskonto, dem Verlust- und Gewinnkonto erscheinen. In der Regel saldiert man in Industrieerfolgsrechnungen die Herstellungskosten mit den Erlösen und weist nur einen Betriebsrohgewinn aus, von dem dann nur noch die Abschreibungen und einzelne andere Kostenbeträge zur Absetzung kommen. Zu fordern ist grundsätzlich, daß mindestens in der internen Erfolgsrechnung alle Kosten und alle Erlöse auf einem Generalerfolgskonto unverkürzt und nach ihren Arten gesondert ausgewiesen werden. Dann erst hat die ganze Erfolgsrechnung einen betriebswirtschaftlichen Sinn.[4]) Dann erst besteht die Möglichkeit, Beziehungen zwischen der periodischen Erfolgsrechnung und der Kalkulation herzustellen.

Die kaufmännische Bilanz ihrerseits brauchte direkt die Kostenrechnung nichts anzugehen, denn was an Kostenteilen noch nicht verbraucht ist, kann ja auch für die Kalkulation höchstens insofern Bedeutung haben, als es sich um Bestände handelt, die schon in ein Halbfabrikat übergegangen sind. Eine wahre Bilanz würde also eine reine Bestandsrechnung sein. Leider gibt es in der kaufmännischen Praxis kaum eine solche wahre Bilanz. Jede Unwahrheit aber geht auch auf Kosten der Erfolgsrechnung und verfälscht diese. Das ist die Folge der zwangsläufigen doppelten Buchhaltung, Wenn in der Bilanz, wie es häufig geschieht, ein Bestandsposten, um stille Reserven zu schaffen, mit einem geringeren als dem Tageswerte eingesetzt wird, so muß das auf die Erfolgsrechnung verfälschend einwirken, wenn dieser Bestand Kosten wird und mit dem falschen Werte in der Erfolgsrechnung erscheint. Oft wird ein

[4]) Vgl. dazu Schmidt, Organische Tageswertbilanz, Abschnitt IV K, Die verkrüppelte Erfolgsrechnung.

Bilanzwert bei dem Abschluß noch unter den Buchwert herabgesetzt. Diese Herabsetzung muß als Kosten im Erfolgskonto auftreten, obgleich der Kostenwert selbst überhaupt noch nicht zu Kosten geworden ist. Diese *Scheinkosten* der Erfolgsrechnung drücken den Gewinn der Periode. Glücklicherweise hat sich diese üble Gewohnheit, die Kosten durch Scheinkosten zum Zwecke der Schaffung stiller Reserven zu vermehren, noch nicht gleich stark in der Kalkulation ausgebreitet. Die Folge davon ist aber, daß die Vergleichbarkeit von buchhalterischer Erfolgsrechnung und Kalkulation sehr empfindlich gestört ist. Soweit als die stillen Reserven der kaufmännischen Buchhaltung in Perioden geringer Gewinne wieder zur Auflösung kommen, wirkt die Einsetzung der Bestände mit einem höheren als dem bisherigen Bilanzwerte in der Weise, daß die Werterhöhung in der Erfolgsrechnung als Ertrag erscheint, obgleich er solcher nicht ist. Bei den Umsatzgütern vollzieht sich das Freiwerden der stillen Reserven sogar automatisch, weil die Bestände aus der Vorperiode in die Erfolgsrechnung der folgenden Periode bei dem durchgeführten Umsatz mit dem Buchwerte einzugehen pflegen, der durch die frühere Senkung nichts mehr mit dem wirklichen höheren Werte der Kostenteile gemein hat. Die Folge ist, daß die Kosten der wirklichen Umsatzperiode zu niedrig sind und deshalb die Gewinne zu hoch erscheinen. Das letztere wird oft dadurch vermieden, daß am Schluß der Periode die Scheingewinne aus stillen Reserven auf die Umsatzgüter durch ebenso große Scheinverluste aus neuer Senkung der Buchwerte für die in der neuen Periode hereingenommenen, aber noch nicht umgesetzten Bestände wieder zum Verschwinden gebracht werden.

Eine weitere Differenz zwischen den Zahlen der Buchhaltung und der Kalkulation ergibt sich aus dem Umstand, daß die traditionelle kaufmännische Rechnung trotz der Erfahrungen der Inflation auch heute noch mit dem Anschaffungswerte rechnet, während in der Kalkulation immer mehr die Rechnung mit dem Tagesbeschaffungswerte gepflegt wird. Damit entsteht zwischen beiden eine Differenz, die der Abweichung beider Werte gleich ist und reine Wertänderung am ruhenden Vermögen darstellt, die nichts mit der Kostenrechnung zu tun hat, sondern ausschließlich Angelegenheit der Vermögensrechnung ist. Wo diese Abweichung besteht, kann selbstverständlich ein Vergleich zwischen Buchhaltung und Kalkulation nicht zu brauchbaren Ergebnissen führen, es sei denn, man sammle die Differenzen systematisch, um sie beim Vergleich zu berücksichtigen.

Während die Buchhaltung mit Bilanz und Erfolgsrechnung Zustands- und Periodenrechnung darstellt, ist die *Kalkulation* ausgesprochene Stückrechnung. Daraus entstehen andere Probleme als bei der Buchhaltung. Während die Buchhaltung sich damit begnügen kann, die Wertströme ihrer Art nach zu gruppieren und im Abschluß zusammenzufassen, muß die Kalkulation diese Ströme der Wertarten bis in die letzten Verästelungen aufteilen, damit jedes Einzelprodukt den Anteil zugerechnet erhält, der auf dieses Stück entfällt. Es ist einleuchtend, daß die Schwierigkeit dieser Aufgabe mit der Zahl der Produkte und vor allem mit der Verschiedenheit der Herstellungswege wächst. Deshalb ist auch das Problem der richtigen Kostenverteilung von so großer Bedeutung. Die Buchhaltung z. B. kann sich begnügen, für alle Löhne ein Konto zu führen. In der Kalkulation müssen die Löhne auf viele hundert Einzelprodukte aufgeteilt werden und oft nicht etwa zu gleichen Teilen, sondern nach Maßgabe des wirklichen Verbrauches bei der Herstellung. Das gleiche gilt für die Materialien und vor allem für die Kosten, welche dem Einzelprodukt nur indirekt zugeteilt werden können, für alle *Gemeinkosten*.

Es muß deshalb schon technisch sehr schwer sein, eine Uebereinstimmung zwischen Buchhaltung und Kalkulation herzustellen. Insbesondere die Aufteilung der Gemeinkosten kann zu Differenzen führen, die sehr erheblich sind. Da aber in diesem Falle die Buchhaltung infolge ihrer einfacheren Rechnung der Richtigkeit näher kommen kann, so ist ein Vergleich aller auf die Einzelstücke verteilten Kosten mit der Gesamtheit dieser Kosten in der Buchhaltung immer anzustreben. Kann man dabei auch nicht erwarten, daß sich jemals volle Gleichheit ergibt, so zeigen doch die Abweichungen in den einzelnen Perioden die Größe der Fehler an, die in der Regel bei der Verteilung in der Kalkulation liegen. Dabei werden aber die oben dargestellten Fehlerquellen der buchhalterischen Erfolgsrechnung eingehend zu berücksichtigen sein. Auf alle Fälle verdient der folgende Grundsatz des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung die allergrößte Beachtung: Grunderfordernis für die Selbstkostenrechnung ist „daß Buchhaltung, Vorrechnung und Nachrechnung nach einheitlichen Gesichtspunkten auf einheitlichem Grundplan aufgebaut sein müssen, damit die Ergebnisse dieser drei Einrichtungen miteinander vergleichbar sind".

Daß die Anforderung völliger Einheitlichkeit von Buchhaltung und Kalkulation so scharf ausgesprochen wird, hat wahrscheinlich seine Ursache in der Einstellung der Verfasser dieses Satzes. Es sind in erster Linie Ingenieure gewesen, die den Grundplan der Selbstkostenrechnung aufstellten. Ihnen, die nicht mit der kaufmännischen Tradition belastet waren, mochte es selbstverständlich erscheinen, daß die Gleichheit von Buchhaltung und Kalkulation leicht erreichbar sei, wenn man nur die notwendige Sorgfalt in der Organisation aufbringe und das in der Praxis häufige unverbundene Nebeneinanderarbeiten der kaufmännischen Buchhaltung und der Kalkulationsabteilung vermeide. Persönlich stehe ich auf Seite der Verfasser obiger Grundsätze, aber das ist nur möglich, weil ich auch für Buchhaltung und Bilanz Grundsätze der Wahrheit und Klarheit vertrete, die für die Kalkulation selbstverständlich sind. So gibt es bei der Kalkulation keine Parallele für die stillen Reserven, keine stillen Kosten. Kosten sind oder sie sind nicht, ein Mittelding gibt es nicht. Folglich muß auch für die Bilanz die Beseitigung der stillen Reserven durchgeführt werden, und das kann für die interne Bilanz ohne jeden Rückhalt geschehen. Für die zu veröffentlichenden Bilanzen der Aktiengesellschaft werden die Nutznießer der Vertuschungen mittels stiller Reserven sie wie ein heiliges Recht solange verteidigen, *bis sich allgemein die Erkenntnis Bahn bricht, daß alles, was man mit stillen Reserven erreicht, auch durch offene erreicht werden kann,* nur nicht unerlaubte und wirtschaftlich gefährliche Zwecke. Weiter aber ist m. E. unerläßlich, daß Buchhaltung wie Kostenrechnung mit den gleichen Kostenwerten arbeiten. Hier liegt derzeit der Hauptstreitpunkt unter den Vertretern der Betriebswirtschaftslehre, die in bezug auf die stillen Reserven ziemlich einig für Beseitigung stimmen.

Die Buchhaltung muß technisch unter allen Umständen auf Anschaffungswerten der Kostengüter aufbauen, weil diese auch die Tageswerte des Anschaffungstages sind. Diesen Wert bezahlt man in bar, und schon, um das zu regeln, bedarf es dieses Wertes. Es wäre zweifellos eine Vermehrung der Rechenarbeit, wenn die Buchhaltung auch die Tagesbeschaffungswerte des Umsatztages in der Erfolgsrechnung berücksichtigen wollte. Aber dafür lassen sich relativ einfache Wege finden, die an die Rechnung der Kalkulation anknüpfen kann, für die heute kaum noch ein Wissenschafter bestreitet, daß dort der Tagesbeschaffungswert unbedingt verwandt werden muß. Folglich muß man auch in der Kalkulation die Möglichkeit haben, die Differenz

zwischen Anschaffungs- und Tagesbeschaffungswert in der Nachkalkulation für alle umgesetzten Kostenteile fortlaufend zu erfassen, und die Ergebnisse dieser Rechnung können selbstverständlich summarisch in die Buchhaltung Aufnahme finden. Die wissenschaftlichen Gegner dieser Anschauung, insbesondere Schmalenbach und seine Schüler, halten ja heute auch nicht mehr den Anschaffungswert als Kostenwert der Buchhaltung aufrecht. Sie haben ihn durch das Zugeständnis verlassen, daß die Anschaffungswerte mit einem Index umzurechnen seien. Dieser Index aber korrigiert dem Durchschnitt nach das gleiche wie die Differenzverrechnung von Anschaffungs- und Tageswert.[5])

Schmalenbach, dem als Vorsitzendem des Ausschusses für Rechnungswesen beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in letzter Zeit die Ermöglichung von Betriebsvergleichen durch eine systematisch aufgebaute Buchhaltung, die Schaffung einheitlicher Kostenbegriffe wichtige Aufgabe geworden ist, mußte in seiner grundlegenden Behandlung des Kontenrahmens eingehender Stellung nehmen.[6]) Schon vorher hatte er sich in seinen Grundlagen der Selbstkostenrechnung dazu geäußert.[7]) Wesentlich ist nach ihm, daß das, was in der Buchhaltung und Erfolgsrechnung als Aufwand erscheint, nicht auch immer Kosten im Sinne der Selbstkostenrechnung zu sein braucht. Anderseits können bestimmte Kosten der Selbstkostenrechnung nicht auch Aufwand der Erfolgsrechnung sein. Der Aufwand, welcher nicht den Kosten zugehört, soll „Neutraler Aufwand" genannt werden, und die Kosten, die nicht zugleich Aufwand sind, werden mit „Zusatzkosten" bezeichnet.

Beispiele für den neutralen Aufwand sind solche Ausgaben, die für den Betrieb unwesentlich sind, z. B. für politische oder kirchliche Zwecke, für Repräsentation, die dem persönlichen Ansehen des Geschäftsinhabers zugute kommen. Von allen vorstehenden Ausgaben kann ich nicht anerkennen, daß sie nicht Kosten sein könnten. Dienen sie dem Absatz, wendet man sie auf wie etwa eine allgemein werbende Anzeige, so sind sie sowohl Kosten wie Aufwand der Buchhaltung. Dienen sie aber nur den rein persönlichen Zwecken des Inhabers, so müßten sie über dessen Privatkonto verbucht werden, weil sie ihrem Wesen nach Zahlungen aus dem Einkommen des Unternehmers darstellen, ebenso wie wenn dieser etwa die Kosten seiner Wohnung vom Kassierer aus bezahlen läßt. Weiter nennt Schmalenbach den Zufallsaufwand als etwas, was nicht Kosten sei. Denken wir an einen schweren Maschinenschaden, der plötzlich auftritt. In diesem Falle wird wahrscheinlich weder die Buchhaltung noch die Kostenrechnung durch Reservestellung Vorsorge getroffen haben. Sie hätten es aber beide tun müssen, und der Kostenplan des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung sieht das auch für die Kosten ausdrücklich unter dem Begriff Wagnis vor. Dem Risiko entsprechend hätte jede Vorperiode schon einen Anteil dieses plötzlichen Aufwandes tragen sollen. Da dies bei der Gewinnermittlung nicht berücksichtigt wurde, so haben die Vorperioden einen zu hohen Gewinn ausgeschüttet, der zum Teil Vermögen war. Daraus folgt, daß auch die Verlustperiode nicht den Gesamtverlust als Aufwand und Kosten zu tragen hat, daß vielmehr die Anteile, welche auf die Vorperioden entfallen, aus dem Vermögen, möglichst aus den Reserven zu decken sind.

---

[5]) Vgl. dazu Schmidt, Organische Tageswertbilanz, V, H. Ist Wertänderung am ruhenden Vermögen Gewinn?

[6]) S. 15.

[7]) S. 9 f.

Zusatzkosten im Sinne Schmalenbachs sind Kosten, die nicht Aufwand sind. Hier wird als Beispiel vor allem die Abschreibung gegeben, die in der Selbstkostenrechnung richtig, nämlich ohne Rücksicht auf den Buchwert, vom wirklichen Wert berechnet wird. Zusatzkosten ist der Teil der Abschreibung, der über die infolge stiller Reserveausschüttung zu niedrigen Abschreibungen der Buchhaltung hinausgeht. Ebenso kommen Zinsen für das eigene Kapital als Zusatzkosten, aber nicht als Aufwand in Betracht, ferner sollen Prämien für Zufallskosten nur Zusatzkosten, nicht aber Aufwand sein. Voraussetzung für diese Darstellungen Schmalenbachs ist die volle Anerkennung von Bilanzen, die er selbst als falsch und frisiert bezeichnet. Da oft die Interessen der Leiter sehr eng mit ihnen verknüpft sind, so sind derart falsche Buchhaltungen und Bilanzen auch nicht mit bloßen Worten zu beseitigen. Schmalenbach bemüht sich, in Anerkennung der gegebenen Tatsachen, um die Herausarbeitung der wesentlichen Unterschiede und sucht die Posten zu isolieren, die Abweichungen zwischen der kaufmännischen Erfolgsrechnung und der Selbstkostenrechnung herbeiführen, damit der Rest vergleichbar werde. So wird man praktisch auch vorgehen müssen. *Für die grundlegende Erkenntnis aber scheint mir doch sehr wichtig, hervorzuheben, daß die Einheitlichkeit von Buchhaltung und Selbstkostenrechnung als letztes Ziel anzustreben ist.* Das ist durchaus errreichbar, denn die angeführten Beispiele waren nicht geeignet, den Nachweis zu führen, daß wirklich und wirtschaftlich berechtigt, ein Unterschied zwischen Aufwand und Kosten möglich ist. Der Unterschied liegt allerhöchstens in dem Auftrag von Schminke, der nach Schmalenbach selbst die kaufmännische Rechnung verunstaltet. Auf alle Fälle soll auch Buchhaltung und Bilanz, wenigstens im häuslichen Verkehr, ihr wahres Gesicht zeigen, das aber entspricht auch dem der Selbstkostenrechnung. Die interne Buchhaltung kann heute schon zu völlig parallelen Ergebnissen mit der Selbstkostenrechnung gebracht werden, wenn für beide die Begriffe Aufwand und Kosten gleichartig und gleich richtig bestimmt werden. Dann hat man am Jahresschlusse nur noch ein Ausgleichskonto für Vertuschungszwecke notwendig, um die Bilanz zu frisieren und unwahr zu machen. Man sieht aber im Jahreslaufe wenigstens auch die Wahrheit in der Rechnung. Die Konten: Neutraler Aufwand und Zusatzkosten im Kontenrahmen Schmalenbachs, wären diese Verschleierungskonten für die Bilanz.

b) *Die Technik des Vergleichs zwischen Buchhaltung und Kalkulation.*

Ueber die Technik der Selbstkostenrechnung ist später eingehend zu sprechen. Hier wird eine gegebene Rechnungsweise vorausgesetzt und nur die Frage untersucht, welche Anforderungen dann im Interesse des Vergleichs beider Rechnungsweisen an die Buchhaltung zu stellen sind. Vergleichbarkeit kann nur vorhanden sein, wenn trotz der verschiedenen Verrechnungsweisen in Buchhaltung und Kalkulation an bestimmten Stellen der beiden Rechnungen immer wieder gleichartige Zwischen- oder Gesamtergebnisse durch entsprechende Zusammenfassungen herbeigeführt werden. Der wichtigste Vergleich ist wohl der der Summe aller einzelnen Kalkulationsgewinne mit dem Gesamtgewinn der kaufmännischen Erfolgsrechnung. Vergleichbar kann der Gewinn beider Rechnungsarten nur werden, wenn bei beiden der Kostenbegriff gleich ist. Ist er es, so kann auch ein Vergleich der Kostensummen vorgenommen werden. Da nun aber in der Praxis die Gleichheit der Kosten beider Rechnungsweisen nicht häufig ist, so kann schließlich auch das Verfahren von Schmalenbach zum Ziele des Vergleichs führen, denn er sondert auf beiden Seiten die Posten der Rechnung aus, welche nicht beiden Rechnungen angehören, um dann den Rest, der an beiden Stellen gleicherweise

auftritt, vergleichen zu können. Ist das Verfahren auch noch umständlich, so bedeutet es zweifellos einen guten Schritt vorwärts auf dem Wege planmäßigen Vergleichs zwischen Buchhaltung und Kalkulation. Damit wird dann auch der Weg geebnet für die weitere Untersuchung, ob denn die noch bestehenden Ungleichheiten zwischen Kalkulation und Buchhaltungsziffern überhaupt berechtigt sind. M. E. sind sie vollkommen unberechtigt, aber es wird Zeit brauchen, ehe die Praxis sich zu dieser Erkenntnis durchringt. Deshalb muß den Arbeiten des Ausschusses für Rechnungswesen große Bedeutung beigemessen werden. Sein Weg wird auch der der Praxis sein müssen. Um die Möglichkeiten des Vergleichs überhaupt zu schaffen, werden im Anschluß an die grundsätzlichen Darlegungen von Schmalenbach die Buchhaltungen und Kostenrechnungen einzelner Branchen systematisch durchgearbeitet und für die Buchhaltung gut abgestimmte einheitliche Kontensysteme der gesamten Branche entworfen. Diese Kontensysteme sind auch auf die Vergleichbarkeit zwischen Buchhaltung und Kalkulation abzustimmen, nicht nur auf den Vergleich der Buchhaltung aller Einzelbetriebe untereinander. Nimmt dann auch die Arbeitstechnik der Selbstkostenrechnung genügend Rücksicht auf den Vergleich zwischen Buchhaltung und Kostenrechnung, so kann man leicht nicht nur zum Vergleich von Endergebnissen, sondern auch schon von Zwischenzahlen kommen, indem etwa die Löhne der Kalkulation mit denen der Buchhaltung abgestimmt werden, ebenso wie die Materialien, Abschreibungen und andere Kostenarten. Die neueren technischen Hilfsmittel, wie Rechenmaschinen, Hollerithverfahren usw., erleichtern Zwischenadditionen in der Selbstkostenrechnung, die sehr wertvolle Vergleiche erlauben. Sie machen aber auch die an sich verhältnismäßig beschränkte Gliederung der Buchhaltung beweglicher, denn während diese kaum über eine Zahl von etwa 50 Konten hinausgehen kann, um den Ueberblick nicht zu bedrohen, vermag die maschinelle Buchhaltung das Kontensystem in viel weiterem Umfange zu gliedern. Dadurch aber sind auch die Möglichkeiten des Vergleichs mit der Kalkulation wesentlich erweitert, ja mit zunehmender Kontengliederung kann auch die Buchhaltung selbst in immer weiterem Maße an der Kostenrechnung mitarbeiten, insbesondere bei der Ermittlung und Verteilung der indirekten Kosten. Werden diese schon in der Buchhaltung planmäßig nach Art und Zuteilungsschlüssel gegliedert, so kann die Kostenrechnung von der Buchhaltung fertig bearbeitete Zahlen erhalten. Auf diesem Wege wird die weitere Entwicklung der Buchhaltungstechnik sehr viel zu einer immer fortschreitenden Annäherung zwischen Buchhaltung und Selbstkostenrechnung beitragen.

c) *Die Betriebsstatistik.*

Sie ist das dritte Glied des betrieblichen Rechnungswesens. Ihre Hauptaufgabe ist die Verarbeitung der Betriebszahlen unter dem Gesichtspunkte der Betriebsleitung. Zu dem Zwecke hat sie alles, was Buchhaltung und Kalkulation an fertigen Ergebnissen zur Verfügung stellen können, zu verwerten, daneben aber auch selbständige Erhebungen zu veranstalten, wenn die sonstigen Quellen nicht ergiebig genug sind. Die Beziehung zwischen Betriebsstatistik und Kalkulation ist einseitiger als die zur Buchhaltung. Die Statistik ist in erster Linie empfangende Stelle, weniger gebende, weil für sie die Kosten- und Gewinnermittlung durch die Kalkulation erfolgt. Wohl aber kann durch die Betriebsstatistik mancher Zusammenhang in der Kostengestaltung und manche Entwicklungstendenz klarer herausgeschält werden, als die reine Kalkulation und Buchhaltung das vermag, denn die Statistik arbeitet viel mehr mit dem Vergleich als die beiden anderen Rechnungsarten.

II. Kostenerfassung und -verteilung.

A. *Allgemeines.*

Das Hauptziel der Selbstkostenrechnung muß sein, jedem Produkt genau die Kosten anzurechnen, die zu seiner Herstellung aufgewandt wurden. Daß die höchste Exaktheit der Rechnung notwendig ist, ergibt sich leicht, wenn man berücksichtigt, wie eng die Kostenrechnung mit der Gewinnberechnung verknüpft ist. Der Gewinn aber ist es, welcher der Produktion den dauernden Anreiz verleiht und immer neue Kapitalien und Arbeitskräfte in einen Produktionszweig hineinlockt, von dem man weiß, daß er rentabel ist. ***Die Rentabilität der Erzeugung für jedes Einzelprodukt zu erkennen, ist also eine wirtschaftlich außerordentlich wichtige Aufgabe.*** Wird in einem Produktionszweige durch Fehler der Kostenverteilung einem Produkt mehr angerechnet, als wirklich dafür verbraucht wurde, so muß auch die wirtschaftliche Beurteilung dieser Produktionsart darunter leiden. Man wird dann vielleicht feststellen, daß kein oder nur ein dürftiger Gewinn bei dieser Produktion erzielt wird und danach die Folgerung der Einstellung oder Einschränkung der Produktion ziehen. Anderseits werden die Kosten, welche dem einen Produkt zu viel angerechnet wurden, in der Kalkulation eines anderen nicht erscheinen. Die Folge ist für das letztere Produkt ein zu hoch errechneter Gewinn. Man glaubt an diesem Produkt besonders gut zu verdienen und erweitert die Erzeugung, steckt neues Kapital hinein, stellt neue Arbeiter an und bemerkt vielleicht erst viel später, daß man sich geirrt hat. Die Folge der falschen Kostenverteilung ist in beiden Fällen eine vollkommen falsche Orientierung der Produktion und des Kapitalstromes in der Wirtschaft, aber auch eine Minderung des Gesamtgewinns, die nicht möglich gewesen wäre, wenn man genau ermittelt hätte, welche Kosten auf das einzelne Produkt entfielen. Weiß man das, so kann man aus der Gesamtheit aller erzeugbaren Produkte jeweils die auswählen, welche die höchste Spanne zwischen Kosten und Erlös zeigen und verzettelt seine produktive Kraft nicht auf Erzeugnisse, die auch in den Augen der Konsumenten nicht die Schätzung finden wie andere, die man wegen falscher Verteilung nicht erzeugt.

Diese so selbstverständliche Forderung nach absolut richtiger Kostenerfassung ist leider praktisch häufig nur sehr schwer zu erreichen. Leicht scheint es, sie zu erfüllen, wo in einem Betriebe nur ein einziges Erzeugnis hergestellt wird, weil dann die einfache Division aller Produkte in die Gesamtziffer aller Kosten den Kostensatz für die Einheit darstellt (= *Divisionskalkulation).* Beobachtet man indessen genauer, so ist bald zu bemerken, daß selbst in diesem Falle die Kosten pro Stück keineswegs gleich zu sein brauchen. Die mengenmäßigen Aufwendungen an Arbeit, Material, Kraft usw. sind Schwankungen ausgesetzt, die häufig nur sehr schwer ermittelt werden können. Jede Veränderung der Arbeitszeit, der Uebergang von der Tagesarbeit zur Nachtarbeit, neue Maschinen und vieles andere können die Kosten auch gleichartiger Stücke im Verlaufe einer Periode sehr wesentlich beeinflussen. Man kann sich aber in diesem Falle doch dadurch helfen, daß immer, wenn erhebliche und erkennbare Veränderungen in der Produktivität eintreten, auch eine neue Rechenperiode begonnen wird.

Viel schwieriger wird die Ermittlung der richtigen Kosten pro Stück dann, wenn eine Unternehmung im gleichen Betriebe nebeneinander verschiedenartige Produkte anfertigt. Dann ist sicher, daß der Anteil an den Kosten pro Produkt nicht mehr gleich sein kann. Man muß von der einfacheren Divisionskalkulation grundsätzlich abgehen und dafür die *Zuschlagsrechnung* benutzen. Den richtigen Zuschlag aber zu finden, ist von allergrößter Bedeutung. Wie er gefunden werden kann, ist später zu erörtern. Hier sei nur darauf hingewiesen, daß eine Annahme wesentlich zur Erkenntnis des Richtigen beitragen kann. Man muß von der Annahme ausgehen, daß der Betrieb nur dies eine Produkt herstelle und dann überlegen, welche Kosten in diesem Falle entstehen würden. Freilich wird sich zeigen, daß selbst diese Denkweise versagt, wenn es sich um Kuppelprodukte handelt, die anders als in verbundener Erzeugung überhaupt nicht hergestellt werden können. Immerhin kann, wie so häufig im Denkprozeß, auch hier das isolierende Denken erhebliche Vorteile zeitigen.

Letztes Ziel aller Kostenrechnung an sich ist die Zuteilung aller erfaßten Kosten an die einzelnen *Kostenträger. Kostenträger* sind die Erzeugnisse der Unternehmung, zu denen auch immaterielle Dienstleistungen zählen. Diese Erzeugnisse wieder können bestimmt sein für den *Verkauf,* das ist ihre normale Bestimmung. Daneben erzeugt der Betrieb aber auch für eigene Rechnung, und zwar einerseits solche Produkte, die als *Anlagen* dem Vermögen zuwachsen, also den gekauften Anlageteilen gleich zu behandeln sind. Anderseits gehen selbständige Betriebserzeugnisse wieder als Kosten in die zu verkaufenden Produkte über, so etwa die Kraftleistungen der eigenen Zentrale, die Ausbesserungen an Maschinen.

Die Erfassung der Kosten erfolgt zunächst in der Buchhaltung, dort aber vorzugsweise unter dem Gesichtspunkt der Bestandsverrechnung. Deshalb herrscht in der Buchhaltung die Rechnung nach Kostenarten, wie wir sie schon kennenlernten, vor. Ebenso wird in der Skontroführung der Bestandsverwaltung die Gliederung nach *Kostenarten* die vorherrschende sein. Die Selbstkostenrechnung dagegen wird bei einigermaßen komplizierten Verhältnissen mit der Gliederung nach Kostenarten, wie sie die Konten der Buchhaltung zeigen, nicht auskommen. Sie muß der Kostenentstehung intensiver nachgehen, um die Verteilung der Kosten auf die Erzeugnisse zu erleichtern. Das kann die Selbstkostenrechnung schon räumlich deswegen leichter als die Buchhaltung, weil erstere in der Regel in viel engeren Beziehungen zum Betriebe steht. Das Mittel, um in der Selbstkostenrechnung die Verteilung der Kosten sachgemäß vorzubereiten, ist die Sammlung der verbrauchten Kostenteile nach *Kostenstellen. Kostenstellen sind systematische Sammelstellen für Kosten gleicher oder ungleicher Art, die in eine gleichartige Leistung für die Produktion münden und einen einheitlichen Zuteilungsmaßstab zum Produkt und seinen sonstigen Kosten besitzen.* Das Sammeln der Kosten geschieht also in Beziehung zum Produkt, nicht wie in der Buchhaltung zum Bestand und Gesamterfolg.

Die Bestrebungen, den Betrieb in eine zur exakten Kostenrechnung befähigende Zahl von Kostenstellen zu gliedern, sind in wirksamerer Weise erst in dem letzten Jahrzehnt zur Geltung gekommen. Neuerdings versucht man auch, die Kontengestaltung der Buchhaltung schon dieser Gliederung anzupassen. Schmalenbachs Kontenplan[8]) nimmt bereits darauf Rücksicht. Er verzeichnet unter Klasse VII seiner Konten solche für Kostenarten der Kostenstellen. In der Durcharbeitung der Einzelsysteme der Kostenstellen ist noch viel praktische und wissenschaftliche Arbeit zu leisten, damit einerseits alle notwendigen Gesichtspunkte berücksichtigt werden, anderseits aber übermäßige Arbeit und Kostenzerlegung nicht vorgenommen wird.

Was über die Kostenstellen bei dem heutigen Stande der Erkenntnis gesagt werden kann, ist in bester Weise durch den Grundplan der Selbstkosten-

[8]) Vgl. Anlage zu Schmalenbach, Der Kontenrahmen, Leipzig 1927.

berechnung des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung zusammengefaßt worden. Die in Betracht kommenden Darlegungen werden deshalb hier im folgenden wörtlich angeführt:

B. *Die Kostenstellen.*

a) *Zweck und Art der Kostenstellen.*

Die Kostenstellen in der Selbstkostenberechnung sollen, wie bereits ausgeführt, hauptsächlich zwei *Aufgaben* erfüllen:

sie sind das Mittel, um die Kosten, die an einer bestimmten Stelle oder für einen bestimmten Zweck entstehen, zu sammeln und mit der entsprechenden Leistung zu vergleichen,

sie sind ferner das Mittel zur Verteilung der Gemeinkosten auf die eigentlichen Kostenträger (Erzeugnisse und Leistungen für den Verkauf und für eigene Anlagen).

Eine Kostenstelle braucht nicht immer ein Raum zu sein; es kann darunter auch eine *Tätigkeit*, z. B. die Hausverwaltung oder das Fuhrwesen, verstanden werden. Ueberhaupt kann man die Bildung einer Kostenstelle dazu benutzen, um die Kosten für irgendeinen *Zweck*, z. B. für Ausbesserungsarbeiten oder für Versuche, zu sammeln oder zusammenzufassen, ohne daß für diesen Zweck eine besondere organisatorische Abteilung besteht.

Selbst *Gruppen* von *Erzeugnissen* können zu einer Kostenstelle zusammengefaßt werden. Dies ist dann zweckmäßig, wenn gewisse Kosten nur gewissen Erzeugnissen zu belasten sind. Wenn z. B. eine Maschinenfabrik verschiedene Maschinenarten herstellt, so fallen gewisse Konstruktionsarbeiten, Modelle, Vorrichtungen, Patente und andere Aufwendungen oft nur einer dieser Maschinenarten zur Last. Dasselbe gilt für gewisse Fertigungsmaterialien, wie Anstrichfarben, Nägel, Leim. Würde man etwa die Anfertigung von Fräsvorrichtungen der Kostenstelle Fräserei zur Last legen, so würden bei Herstellung besonders teuerer Vorrichtungen für eine Maschinenart die Zuschläge der Fräserei auf diese Maschinen zu niedrig sein, für alle anderen Arbeiten aber fälschlich erhöht werden. Ebenso wie in der Fertigung kommen auch beim Einkauf und beim Vertrieb Aufwendungen vor, die nur einer bestimmten Gruppe von Erzeugnissen zur Last fallen, z. B. beim Einkauf gewisse Provisionen, beim Vertrieb gewisse Werbekosten. Für derartige Gemeinkosten wird daher die Schaffung besonderer Kostenstellen notwendig; die hier gesammelten Kosten können kurz als *Gruppenkosten* bezeichnet werden.

Sogar einzelne Aufträge kann man als Kostenstellen ansehen, sofern sie nicht Erzeugnisse oder Leistungen für den Verkauf oder die eigenen Anlagen (Anlagekonto), sondern Ausbesserungen, Fabrikationsvorrichtungen und andere Erzeugnisse für den eigenen Betrieb betreffen, die nicht als Vermögenswerte dem Anlagekonto zugeschrieben werden. Die Ausschreibung eines Auftragscheines für derartige Arbeiten ist oft das einfachste Mittel, um die für diese Arbeiten entstehenden Kosten wie in einer Kostenstelle zu sammeln und für sich ersichtlich zu machen. Weiterhin werden diese Aufträge ganz wie die sonstigen Kostenstellen behandelt, indem ihre Kosten in der in dem Abschnitt „Nachrechnung" noch zu erörternden Weise als Gemeinkosten verteilt und schließlich auf die Kostenträger gebracht werden. So werden gewisse Aufwendungen, die in bezug auf die Kostenträger (Verkaufserzeugnisse oder Erzeugnisse für eigene Anlagen) Gemeinkosten sind, zunächst mit Hilfe von Auftragscheinen ganz nach Art der Einzelkosten (in bezug auf den Kostenträger) erfaßt.

Man kann Aufträge vorstehender Art ebenso wie die in Nr. 47 erwähnten Erzeugnisgruppen als *behelfsmäßige Kostenstellen* bezeichnen. Keinesfalls sind sie als Kostenträger in dem hier gebrauchten Sinne anzusprechen; als „Kostenträger" gelten nur die Erzeugnisse für den Verkauf und für die eigenen Anlagen.

b) *Die Abgrenzung der Kostenstellen.*

Die Gliederung der Kostenstellen im einzelnen richtet sich nach der Art des Unternehmens, nach den verschiedenen Zwecken, die mit der Sammlung von Kosten an bestimmten Stellen erreicht werden sollen, und nach der angestrebten Genauigkeit der Selbstkostenberechnung. Je höher die Anforderungen, desto weiter muß die Unterteilung in Kostenstellen gehen. Desto größer werden aber auch die rechnerische, buchhalterische und statistische Arbeit und damit die Kosten dieser Einrichtung. Es ist deshalb in jedem Falle zu prüfen, wie weit mit der Gliederung in Kostenstellen gegangen werden darf, um eine ausreichende Kontrolle und Genauigkeit mit möglichst geringen Kosten zu erzielen.

Unter Umständen kann das ganze Unternehmen als eine einzige Kostenstelle angesehen und es können mit nur einem Zuschlag die ganzen Gemeinkosten gedeckt werden. Dies ist zulässig, wenn der Betrieb nur ein einziges Erzeugnis in verhältnismäßig einfachem Arbeitsgang herstellt, wie etwa eine Backsteinziegelei, Zementfabrik, Zellulosefabrik; oft werden in diesem Fall sogar die gesamten Kosten ohne Unterscheidung von Einzelkosten und Gemeinkosten auf die Erzeugung umgelegt.

In den meisten Fällen muß man aber, entsprechend den drei Haupttätigkeiten fast jeder Fabrik, wenigstens drei Hauptkostenstellen unterscheiden, um eine richtige Selbstkostenberechnung durchführen und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens richtig beurteilen zu können.

Diese Stellen sind:

das *Materialwesen*, umfassend Einkauf, Lagerung und Verwaltung des Materials,

die Verarbeitung des Materials zu Erzeugnissen, die *Fertigung oder der Betrieb*,

der *Vertrieb* der Erzeugnisse.

Der Anteil dieser Stellen an den Kosten eines Erzeugnisses ist wesentlich verschieden, ebenso die Art der Verrechnung ihrer Kosten. Während in der Fertigung ein erheblicher Teil der Kosten (insbesondere Material und Lohn) als Einzelkosten erfaßt werden kann, werden die Kosten des Materialwesens und des Vertriebes in der Regel fast ganz als Gemeinkosten verrechnet. Auch der Maßstab der Verrechnung ist verschieden. Die Gemeinkosten der Fertigung werden in der Regel auf die Fertigungsmenge, die Fertigungszeit oder die Fertigungslöhne bezogen. Zwischen diesen besteht aber keine unmittelbare Beziehung. Dagegen können die Gemeinkosten des Materialwesens zu dem Grundpreis (Einkaufspreis) oder Gewicht des Materials und die Gemeinkosten des Vertriebes zum Umsatz in Beziehung gebracht werden. Wenn, wie es noch vielfach geschieht, die Gemeinkosten des Materialwesens als Zuschlag zu den Fertigungslöhnen verrechnet werden, so werden offenbar Erzeugnisse mit verhältnismäßig wenig Material und viel Lohn zu hoch belastet und umgekehrt. Sinngemäßes gilt von den Vertriebskosten.

Schließlich ist die Trennung der Kosten des Materialwesens, der Fertigung und des Vertriebes auch deshalb notwendig, weil diese drei Haupttätigkeiten wesentlich verschiedener Art sind und nach verschiedenen Gesichtspunkten beurteilt werden müssen.

Die drei Kostenstellen Materialwesen, Fertigung und Vertrieb müssen also auch in kleinen Unternehmungen gebildet werden.

In größeren Unternehmungen und bei vielseitiger Erzeugung wird in der Regel eine weitgehende Gliederung in Kostenstellen notwendig sein, je nach der angestrebten Genauigkeit der wirtschaftlichen Ueberwachung der einzelnen Stellen und der Verteilung der Kosten auf die einzelnen Stellen und Erzeugnisse. Dabei hat als Hauptgrundsatz zu gelten, daß die Kostenstellen so gebildet werden müssen, ***daß zwischen den auf eine Kostenstelle entfallenden Gemeinkosten und derjenigen Größe, die als Maßstab für die Verteilung der Gemeinkosten in Betracht kommt (Schlüsselgröße), eine tatsächliche und überblickbare Beziehung besteht.***

Wenn z. B. in einer Schmiede sowohl Handarbeit als Maschinenarbeit ausgeführt wird und für letztere kostspielige Einrichtungen, z. B. große Pressen, vorhanden sind, so werden diese oft nur für einen Teil der die Schmiede durchlaufenden Erzeugnisse beansprucht. Würden trotzdem in diesem Fall die gesamten Abschreibungen, Verzinsungs- und Unterhaltungskosten der kostspieligen Pressen, auf alle die Schmiede durchlaufenden Erzeugnisse verteilt, so würden die Erzeugnisse, welche die Pressen gar nicht in Anspruch genommen haben, zu hoch mit Gemeinkosten belastet. Dementsprechend wird die Schmiede in zwei Kostenstellen, Handschmiede und Maschinenschmiede, zu teilen sein, deren Gemeinkosten nach verschiedenen Schlüsseln verteilt werden.

Im übrigen bedeutet die Bildung einer Kostenstelle nicht die Schaffung einer selbständigen, für sich abrechnenden Abteilung, oder braucht dies wenigstens nicht

zu bedeuten, sondern lediglich ein rechnerisches Hilfsmittel zur — statistischen — Trennung der Kosten.

c) *Die einzelnen Kostenstellen.*

Das Materialwesen. Dieses umfaßt den Einkauf, die Lagerung und die Verwaltung, kurz alle Materialangelegenheiten bis zur Ausgabe des Materials an die Fertigung oder — wenn das Material, ohne die Fertigung zu berühren, weiterverkauft wird — an den Vertrieb.

Zweckmäßig kann es sein, für Einkauf und Lager je eine besondere Kostenstelle zu bilden, besonders dann, wenn der Einkauf mit dem Vertrieb zu einer kaufmännischen Abteilung zusammengefaßt und das Lager dem Betrieb angegliedert wird, wie es vielfach der Fall ist und aus betriebstechnischen Gründen empfohlen wird.

Wenn verschiedenes Material sehr verschiedene Gemeinkosten verursacht, ist es zweckmäßig, die Gemeinkosten getrennt zu berechnen, indem für jede wichtige Materialsorte eine besondere Kostenstelle (Lager) gebildet wird. Dies bedeutet wiederum nicht verschiedene getrennte Lagerräume, sondern lediglich rechnerische Trennung.

Die Trennung kann dann etwa erfolgen nach Fertigungsmaterial, wie Eisen, Metalle, Holz, nach Betriebsmaterial, wie Kohlen, Schmieröl, Treibriemen, nach Büromaterial, wie Vordrucke, Tinte, Zeichenpapier, ferner nach Teilen, die von auswärts bezogen und im Werk nicht weiterverarbeitet werden, und schließlich nach vorrätigen Normenteilen und Einzelteilen eigener Fertigung. Bei letzteren kann es sich als zweckmäßig erweisen, Materialkosten, Lohnkosten und Gemeinkosten getrennt zu halten, damit bei der Berechnung der Selbstkosten des Gesamterzeugnisses der Ueberblick über die Zusammenstellung der Gesamtkosten möglich bleibt.

Die *Fertigung* kann bei einheitlicher Fabrikation als einheitliche Kostenstelle behandelt werden. *Will man jedoch in der Lage sein, die Wirtschaftlichkeit jeder Fertigungsabteilung für sich zu beurteilen, oder werden verschiedene Erzeugnisse hergestellt, die verschiedene Fertigungsabteilungen durchlaufen,* wie in dem oben angegebenen Beispiel (Hand- und Maschinenschmiede), *so muß die Fertigung in mehrere Kostenstellen gegliedert werden,*[9]) und zwar wird gemäß den Ausführungen in Nr. 68 zu gliedern sein in:

I. Betriebe, die *unmittelbar* an der Herstellung von Verkaufserzeugnissen arbeiten, wie im Maschinenbau die Schlosserei und die Fräserei (Fertigungsbetriebe), wobei für die Trennung im einzelnen vor allem das in Nr. 52 Gesagte maßgebend ist.

II. Betriebe, die *nicht unmittelbar* an Erzeugnissen für den Verkauf oder die eigenen Anlagen arbeiten, wie Betriebsleitung, Lohnbüro, Werkzeugmacherei.

In größeren Fabriken werden auch diese Betriebe mit Rücksicht auf die Gemeinkostenverteilung noch weiter gegliedert, nämlich in

1. *allgemeine Betriebe*, die für alle Fertigungsbetriebe arbeiten, wie die Betriebsleitung, das Lohnbüro,
2. *Hilfsbetriebe*, wie die Werkzeugmacherei.

Der *Vertrieb* braucht nur dann in mehrere Kostenstellen gegliedert zu werden, wenn es sich um verschiedene Erzeugnisse, die erheblich verschiedene Vertriebskosten verursachen, handelt. Dann kann etwa geteilt werden in Verkaufslager, Werbewesen, Versand, Rechnungswesen. Auch die Bildung einer besonderen Kostenstelle „Verpackung" kann zweckmäßig sein, um die Verpackungskosten im ganzen feststellen zu können. Dabei ist zu beachten, daß gewisse Verpackungskosten unter Umständen zu den Herstellungskosten rechnen, so z. B. Flaschen oder Kartons bei gewissen Markenartikeln; deren Kosten sind also auf entsprechende Fertigungsstellen zu verteilen.

Wo der Schnitt zwischen Fertigung und Vertrieb in bezug auf die Selbstkosten zu machen ist, hängt von der Art der Erzeugnisse ab und kann nicht grundsätzlich entschieden werden. Im allgemeinen wird die Herstellung bis zur Ablieferung im gebrauchsfertigen Zustand an das Fertiglager oder aus dem Fertiglager rechnen, je nachdem, ob man letzteres als zur Fertigung oder zum Vertrieb gehörig betrachtet.

Die *Aufstellung (Montage)* muß als besondere Kostenstelle behandelt werden, damit die Kosten der Aufstellung gesondert ermittelt werden können.

---

[9]) Vgl. auch Druckschrift 7 des AwF.

Gemeinsame Kostenstellen. Die restlose Gliederung eines Unternehmens nach Materialwesen, Fertigung und Vertrieb und gegebenenfalls Aufstellung, wird selten möglich sein, da es fast in jedem Unternehmen Stellen gibt, die für jede dieser drei Hauptabteilungen oder für zwei derselben oder für das Unternehmen als Ganzes arbeiten, z. B. die Geschäftsleitung, die Buchhaltung, die photographische Werkstatt. Meist wird daher noch eine weitere Gruppe, sogenannte gemeinsame Kostenstellen, gebildet. Deren Kosten sind dann in richtigem Verhältnis auf die in Betracht kommenden sonstigen Kostenstellen zu verteilen.

Zu diesen gemeinsamen Kostenstellen gehören auch Instandhaltung und Ausbesserung der Anlagen und Einrichtungen, Versuche, das Patentbüro u. a. Daß die Unterhaltungskosten auf verschiedene Stellen des Unternehmens zu verteilen sind, leuchtet ohne weiteres ein. Die Kosten für Versuche sind auf Materialwesen, Fertigung und Vertrieb zu verrechnen, je nachdem, ob sie die eine oder die andere dieser Stellen betreffen, z. B. der Auffindung geeigneter Materialsorten oder der Verbesserung der Erzeugnisse oder Herstellungseinrichtungen und Verfahren, oder dem Vertrieb (z. B. Abnahmeversuche) dienen. Aehnliches gilt für die Kosten von Patenten und eines etwaigen Patentbüros.

C. *Die Kostenverteilung.*

a) *Allgemeines.*

Mit der Kostenverteilung stehen wir vor dem Hauptproblem der praktischen Kalkulation. Die richtige Kostenverteilung auf jedes Einzelprodukt ist unbedingte Voraussetzung für die richtige Ermittlung der Kosten pro Stück, aber auch für die richtige Orientierung der Preis- und Gewinnbildung. Die Kosten für Material und Lohn werden immer mindestens zu einem Teile direkt dem Einzelprodukt zugerechnet werden können. Man kann diese Kosten verhältnismäßig leicht im Ablauf des Produktionsprozesses erfassen, wenn sie verbraucht werden. Insoweit als sie direkt zuteilbar sind, werden sie als *direkte Kosten* bezeichnet. Alle nicht ohne besondere Rechnung zuteilbaren Kostenteile bilden die Gruppe der *indirekten, General- oder Gemeinkosten.* Diese Gemeinkosten kann man wieder scheiden in solche des *Betriebes, der Fertigung* und in die des *Verkaufs, die Handlungsunkosten.* Notwendig wird diese Trennung unbedingt dann, wenn die Selbstkostenrechnung als Zwischenstufe einen reinen Herstellungspreis ermitteln soll, was hauptsächlich zum Zwecke der Beurteilung der Produktionsleistungen des Betriebes von größter Bedeutung ist.

Die indirekten oder Gemeinkosten umfassen von den Löhnen diejenigen, welche nicht direkt einem Produkt zuteilbar sind, weil sie als Hilfs- oder Verwaltungsleistungen gleichzeitig einer Vielzahl von Produkten zugute kommen. Ebenso wird vom Material derjenige Verbrauch unter die Gemeinkosten fallen, der als Hilfmaterial der Produktion, z. B. als Oel für die arbeitenden Maschinen dem einzelnen Produkt gegenüber überhaupt nicht, oder jedenfalls nur unter großen Schwierigkeiten abgegrenzt werden kann. Gemeinkosten sind auch die Materialaufwendungen für die Hilfsbetriebe, z. B. die Elektrizitätszentrale, die Dampfkraftanlage usw. Schließlich spielt die Abschreibung und der Zins auf die arbeitenden Betriebsteile eine große Rolle als Gemeinkosten des Betriebes. Von den Verkaufskosten sind die meisten als Gemeinkosten zu verrechnen, weil nur in besonderen Fällen die direkte Zuteilung von Verkaufskosten auf ein Produkt möglich ist. Das kommt allenfalls in Betracht bei sehr wenig, aber großen Objekten, für die man gesonderte Reisekosten, Agentenprovisionen und ähnliches ermitteln kann. Die Kosten der Unterhaltung von Verkaufsstellen für Reisende, Propaganda, Lager der Fertigfabrikate, aber auch für Konstruktionen und Entwürfe und vieles andere werden ganz den Gemeinkosten zugerechnet werden müssen.

b) *Kostenverteilung bei Divisionskalkulation.*

Voraussetzung für die Divisionskalkulation ist, daß die Unternehmung ein einziges vollkommen gleichartiges Produkt herstellt. Dieser Fall ist gegeben bei den einfachen Betrieben der Ziegelei, auch die Brauerei kann mit der Divisionskalkulation auskommen. Seitdem in der Maschinenfertigung die Fließarbeit eingeführt ist, die gleichzeitig auf Beschränkung der Produktarten drängt, kann auch dort in besonderen Fällen die Divisionskalkulation Platz greifen. So wird z. B. für Ford, der ein einziges Modell seines Autos in sehr großer Zahl herstellt, die Kalkulation im wesentlichen durch einfache Division aller Kosten durch die Stückzahl erledigt werden können. Allerdings zeigt sich in diesem Falle doch eine gewisse Differenzierung, denn auf dem gleichen Chassis werden verschiedene Karosserien montiert. Während also alle Kosten sämtlicher Chassis mittels Division behandelt werden können, muß für die verschiedenen Karosserien eine Verteilung der Kosten einsetzen. Hierbei kann aber die Spezialisierung der einzelnen Betriebe einer Unternehmung wieder sehr vereinfachend wirken. Wenn jede der verschiedenen Karosserien in einem gesonderten Betriebe hergestellt wird, so wird auch wieder die Divisionskalkulation für alle Kosten dieses Betriebes anwendbar. Allenfalls muß ihnen ein Anteil an den geringen Kosten der allgemeinen Konzernleitung mit zugerechnet werden.

Die Berechnungsweise dieser Kalkulationsart ist die denkbar einfachste: Die Summe aller Kosten ist durch die Summe aller Einheitsprodukte zu dividieren, um die Kosten pro Stück zu erhalten. Immerhin bleibt die Aufgabe der richtigen Kostenerfassung auch hier voll bestehen, aber es bedarf keiner besonderen Verteilung auf Kostenstellen, wenigstens nicht für die Selbstkostenermittlung, wohl aber für die Betriebsüberwachung. Bis zu gewissem Grade wird die Divisionskalkulation auch noch verwendbar sein, wenn die Unternehmung nicht nur ein Produkt, sondern mehrere, diese aber in Serien herstellt. Dann wird jede solche Serie von Kosten getroffen, die für jedes Produkt gleichartig sind. Sammelt man diese systematisch, so kann für ihre Verteilung auch die Divisionskalkulation Verwendung finden. Daneben aber sind die Kosten, welche nicht direkt und ausschließlich mit einer Serie verbunden werden können, auf dem Wege der Zuschlagsrechnung auf die einzelnen Serien zu verteilen. Schwierig wird dann die Zuteilung auf die Serienprodukte unter Umständen dadurch, daß sie eines Schlüssels bedarf, der nicht durch die Stückeinheit gegeben ist.

c) *Kostenverteilung bei Zuschlagskalkulation.*

Die Zuschlagskalkulation muß dort Platz greifen, wo nur ein Teil der Kosten direkt einem Produkt zugerechnet werden kann. Das ist der Fall, wenn ein Betrieb durcheinander mehr oder weniger verschiedene Produkte herstellt. Dann können in der Regel nur die direkt auf das Produkt verwandte Arbeit und das dazu verwandte Material dem Einzelprodukt zugeteilt werden. Daneben laufen eine größere Menge von Kostenteilen, die als generelle Kosten einzelner Maschinen, Abteilungen oder des Gesamtbetriebes dem Einzelprodukt irgendwie zugeteilt werden müssen. Damit stehen wir bei dem Hauptproblem der Kalkulationstechnik, der Verteilung der indirekten oder Gemeinkosten auf die Einzelprodukte. Da man den Weg der direkten Ermittlung der Kostenmengen für das Produkt aus dem Produktionsgang heraus hier nicht hat, bedarf es der Entwicklung von Verteilungsmethoden, nach bestimmten *Verteilungsschlüsseln.*

1. Die Verteilungsschlüssel.

Zwischen jeder Art von Kosten und den Erzeugnissen, deren Herstellung sie dienen, bestehen bestimmte Beziehungen. Diese zu erkennen und zum Maßstab der Kostenverteilung zu machen, ist die Hauptaufgabe richtiger Rechnung. In der Praxis hat man sich diese Verteilung oft recht einfach gemacht, indem für alle Kosten ein einziger Verteilungsschlüssel Verwendung fand. Diese Methode mußte in dem Maße falsch werden, als die Kosten selbst in anderer Weise vom Produkt abhängig waren, als der Verteilungsschlüssel ergab. Jede Kostenart ist bei ihrer Entstehung abhängig von einer oder mehreren bestimmten Größen, die die Höhe dieser Kosten bedingt und deren Messung die Herstellung fester Beziehungen zwischen Gemeinkosten und Produkt ermöglicht. Als solche Maßgrößen der Kostenverteilung kommen in Betracht:

aa) *Das Material.*

Meßbar ist in der Regel nur das direkte Material, welches für ein Produkt Verwendung findet. Man kann es erfassen nach seiner Menge, nach seinem Gewicht, nach der Stückzahl, nach dem Wert, nach dem Maß in bezug auf Länge, Breite, Kubikinhalt usw. Damit sind schon eine ganze Reihe von Beziehungen zu den Gemeinkosten möglich. Die indirekten Materialkosten z. B., insbesondere die Lagerkosten sind zum Teil abhängig vom Materialwert, so die Versicherungskosten; andere stellen Raumkosten dar. Die Transportkosten können gewichts- oder wertbedingt sein. Immer bedarf es aber der Verknüpfung des Materials mit einer Maßgröße, soll überhaupt ein Verteilungsschlüssel gegeben sein. Will man also vom Material bei der Verteilung ausgehen, so müssen auch alle dafür möglichen Verteilungsgrößen mit erfaßt werden.

bb) *Der direkte Lohn.*

Der Lohn erscheint zunächst als ein Geldbetrag, als solcher ist er Wert. Alle Gemeinkosten, die ihrer Art nach vom Wert des aufgewendeten Lohnes abhängen, können also direkt nach diesem Schlüssel verteilt werden. So z. B. die prozentualen Zuschläge für die Kosten sozialer Versicherung, Teuerungszulagen, die Zinsen auf das durch die Lohnauszahlung bis zum Verkauf gebundene Kapital usw. Andere Kosten dagegen sind abhängig von der Arbeitszeit, so z. B. die der Kraft und Maschinen, der Raumbeanspruchung, der Beleuchtung usw. Die Kosten der Ueberwachung durch den Betriebsleiter und Meister sind von der Arbeiterzahl bedingt. Dabei ist zu beachten, daß der Lohn nur im Fall des Akkordes direkt mit der Stückzahl der Produkte verbunden ist. Bei Zeit- und Prämienlohn schwanken die Arbeitszeiten wie die Kostenbeträge pro Stück je nach der Leistung. Will man also bestimmte Gemeinkosten nach der Stückzahl zuteilen, so kann ohne weiteres nur der Akkordlohn als richtiger Maßstab gelten. Für Wertzuschläge sind dagegen alle Lohnarten geeignet, während wieder der Akkordlohn nicht als Grundlage für Zeitzuschläge geeignet ist, weil nur der Zeitlohn eine direkte Verbindung mit dem Zeitablauf aufweist.

cc) *Material plus Lohn.*

Nicht selten arbeitet die Zuschlagsrechnung mit dem Geldbetrage, der sich aus der Zusammenfassung des direkten Materials und des direkten Lohnes ergibt. Bei der Verschiedenartigkeit der Abhängigkeiten beider Größen bleibt in diesem Fall die Summe beider nur als Wertgröße Zuschlagsgrundlage. Aber auch dann ist die Verwendbarkeit dieser Grundlage auf die Verteilung solcher Kosten beschränkt, deren Höhe von ihr abhängt. So dürfen z. B. nach

ihr nicht die Wertzuschläge verteilt werden, die ausschließlich Materialwert oder ausschließlich vom Lohnwert abhängig sind.

dd) *Die Stück- oder Personenzahl.*

Stückzahl und Personenzahl sind direkte und sehr exakte Zuschlagsgrundlagen, wo sie Verwendung finden können. Von der Stückzahl der Produkte oder bestimmter Arbeitsleistungen hängen gewisse Kosten der Transportarbeit, der Raumbeanspruchung, der Werkzeug- und Maschinenabnutzung, des Kraftverbrauchs usw. ab. Dabei wird allerdings zu beachten sein, daß in der Regel eine bestimmte Gleichartigkeit der Stückeinheit notwendig ist, um diesen Maßstab der Kostenverteilung benützen zu können. Für die Verteilung der Verkaufsgemeinkosten kann die Stückzahl der Aufträge größere Bedeutung haben.

ee) *Das Gewicht.*

Gewichtskosten sind in erheblichem Maße die Transportkosten. Bei einheitlichem Material können auch die Materialkosten vom Gewicht bedingt sein.

ff) *Die Zeit.*

Zeitkosten sind die Zeitlöhne, aber auch viele der Gemeinkosten des laufenden Betriebes, soweit diese in einem festen Verhältnis zu dem Ablauf der Betriebszeit stehen. Die Akkordzeiten entsprechen nicht immer der wirklich beanspruchten Zeit für die Herstellung. Kraft für gleichartige Maschinen kann nach der Zeit ihrer Betriebsbeanspruchung verteilt werden. Zinsen sind abhängig von Zeit und Wert.

gg) *Der Raum.*

Raumkosten sind viele der Gemeinkosten, deren Entstehung mit der Raumbenutzung verbunden ist. Maßstab kann sein die Raumfläche sowie der Rauminhalt. Erstere kommt für die Raumkostenanteile der aufgestellten Maschinen, für die Raumbeanspruchung durch das Lager in Betracht, letzterer wird ein geeignetes Maß für die Verteilung der Heizungskosten sein können, weil sie vom beheizten Rauminhalt abhängig sind.

hh) *Maßeinheiten.*

Bestimmte Maße, Länge, Breite, Höhe, Rauminhalt usw. können ebenfalls zum Maßstab der Kostenverteilung werden. Wir finden z. B. die Kilometerlänge der Strecken als Kostenursache bei der Bahn und die Länge der gefahrenen Kilometer in anderen Fällen. In der Textilbranche wird die Länge und Breite der Stücke für viele Kosten das rechte Maß sein. Im Schifftransport ist der Rauminhalt der Güter für die Kostenrechnung von Bedeutung.

ii) *Krafteinheiten.*

Die Meßtechnik erlaubt immer mehr die Feststellung der verbrauchten Kraft an Elektrizität, Dampf oder anderer Art. Soweit es sich um den zu verteilenden Gesamtverbrauch handelt, bedarf es zu seiner Verteilung besonderer Maßstäbe. Kann man aber die Kraftbeanspruchung jeder Maschine messen, so ist die Zahl der Krafteinheiten auch Maßstab der Zuteilung der Kosten.

kk) *Der Wert.*

Die Gemeinkosten sind selbst Werte, aber diese sind hier nicht Verteilungsmaßstab, sondern man hat zu untersuchen, ob sie in einem Verhältnis zu einem anderen Kostenwerte stehen, der als Maßstab der Verteilung dienen kann. Als solcher ist geeignet der Kostenwert der direkten Arbeit, wenn es sich um Wertzuschläge handelt. Der Materialwert dient als Grundlage der Verteilung von Versicherungskosten, Schwund, Verderb, soweit letztere gleichmäßig alle

Materialien betreffen. Die Gesamtkosten eines Produkts nach erfolgter Verteilung der Gemeinkosten bilden die Wertgrundlage für die Zuteilung der Zinsen auf das im Produkt gebundene Kapital. Wo direkte Kostenwerte in einem festen Verhältnis zur Zeit stehen, können auch Zeitkosten nach Werten verteilt werden, insbesondere kommt das für Zuschläge zum Lohnwert in Betracht, wenn auch dabei gewisse Ungenauigkeiten unterlaufen.

ll) *Der Beschäftigungsgrad.*

Ueber die Einflüsse des wechselnden Beschäftigungsgrades auf die Kosten ist später eingehend zu sprechen. Vorläufig ist festzustellen, daß gewisse Kosten, die der Betriebsbereitschaft, für das Einzelstück wechseln, wenn die produzierte Stückzahl in verschiedenen Produktionsperioden wechselt. Folglich muß auch für so beeinflußte Kosten der Beschäftigungsgrad in die Verteilungsrechnung einbezogen werden. Wenn alle Gemeinkosten, die vom Beschäftigungsgrad beeinflußt werden, richtig erfaßt und nach den obigen Maßstäben verteilt werden, ergibt sich schon durch die schwankende Zahl der Produkte, daß in verschiedenen Perioden je nach dem Wachsen oder Sinken der Produktzahl weniger oder mehr Gemeinkosten pro Stück entfallen. Wenn, wie häufig in der Praxis, die festen Lasten des Betriebes in einem gleichbleibenden Zuschlag verteilt werden, müssen gesondert Zu- oder Abschläge für Aenderungen des Beschäftigungsgrades verrechnet werden.

mm) *Zusammenfassung.*

Die vorstehende Darstellung der Verteilungsgrundlagen für die Gemeinkosten ist nicht erschöpfend. Wohl aber ist darauf hinzuweisen, daß die Praxis wie die Theorie hier noch ein Arbeitsfeld für systematische Arbeit findet. Wir können die Maßstäbe zunächst einmal in solche trennen, die in Beziehung zu den direkten Kosten Lohn und Material, eventuell der Summe beider stehen. Daneben finden wir andere, die auf andere Maße der Kostenteile oder des Produkts bezogen sind, so z. B. die Stückkosten, Gewichtskosten, Längenkosten usw.

Wichtig ist, zu erkennen, daß jede Kostenart in ganz bestimmter ursächlicher Beziehung zu gewissen Eigenschaften des Produkts und seiner Kosten steht. Die Aufgabe der guten Verteilung der Gemeinkosten liegt darin, jeden einzelnen Kostenposten dem Produkt nach dem Verteilungsschlüssel zuzumessen, der Kostenursache und Kostenanteil in das beste Verhältnis bringt. Dazu ist vor allem notwendig, alle nicht direkt zuteilbaren Kosten genau auf die Beziehung zum Produkt zu analysieren. Man wird dann eine Anzahl von Kostengruppen bilden können, die dem Produkt nach gemeinsamem Schlüssel zugeteilt werden können. Dabei ist zu beachten, daß nicht nur jeder der oben genannten Verteilungsschlüssel selbständig verwendet werden kann, sondern auch in Verbindung mit anderen. So wird z. B. die Zuteilung nach dem beanspruchten Raum nicht ohne Kenntnis des Faktors Zeit möglich sein. Raumkosten pro Zeiteinheit mal Zeit der Rauminanspruchnahme gibt die Raumkosten für das Produkt.

Betrachten wir die wichtigsten Kostenarten in ihrer Beziehung zum Verteilungsschlüssel, so zeigt sich schon die sehr starke Variation der anzuwendenden Schlüssel. Direkte Lohn- und Materialkosten werden dem Stück zugerechnet. Betriebskosten werden nach sehr verschiedenen Schlüsseln, je nach ihrer Art zugeteilt werden können, so die Heizkosten nach Raum und Zeit, die Maschinenkosten nach der Maschinenbeanspruchung, das Büromaterial vielleicht nach dem Wert oder der Stückzahl, vielleicht auch geteilt. Die Personalnebenkosten können nach dem Arbeitswert ausgedrückt in Lohn,

die Personalkosten der Verwaltung nach der Stückzahl der Aufträge oder nach deren Wert verrechnet werden. Versicherungskosten sind in der Regel nach Wert und Zeit zu verteilen. Steuern können von sehr verschiedenen Größen abhängig sein. Wert und Zeit herrschen als Maßstab vor. Postgebühren werden vielfach in Beziehung zum Stück stehen, oft auch zum Gewicht und Wert. Werbekosten sind vorzugsweise vom Wert der Produkte abhängig. Beförderungskosten hängen in erster Linie von Gewicht, Raumbeanspruchung und Beförderungsstrecke ab. Kosten für Schutzrechte werden nach der Stückzahl der voraussichtlich im ganzen während der Schutzdauer absetzbaren Produkte zu verteilen sein. Abschreibungen sind nach der Beanspruchung der Anlagen durch das Produkt zu verteilen. Soweit die Beanspruchung in direkter Beziehung zum Lohn steht, kann eventuell dieser Verteilungsschlüssel dienen. Zinsen sind Wertkosten für die Zeit der Nutzung. Grundstücks- und Gebäudekosten werden in der Raumbeanspruchung einen brauchbaren Verteilungsschlüssel haben. Wagnisse und Ausfälle werden vorzugsweise nach Wert und Zeit zu verteilen sein.

Es ist hier nicht möglich, mehr als allgemeine Hinweise zu geben. In der Praxis bedarf es genauer Gliederung der Kosten nach ihren zugehörigen Verteilungsschlüsseln. Man wird aber dabei versuchen müssen, die Zahl dieser Schlüssel möglichst niedrig zu halten, damit die Arbeit der laufenden Kostenzuteilung nicht zu unökonomisch wird. Vollkommen richtige Maßstäbe für die Zuteilung aller Gemeinkosten zu verwenden, ist an sich kaum möglich, weil die Kostenermittlung nicht immer alle Kosten mit verschiedenem Schlüssel vollkommen zu trennen vermag. Man wird sich praktisch immer mit einem Kompromiß begnügen müssen. Doch gehört es gerade zu den Aufgaben eines guten Kalkulators, ein so hochentwickeltes Kostenbewußtsein zu besitzen, daß er mindestens weiß, wo die Lücken seines Verteilungssystems liegen, damit er im Einzelfalle imstande ist, zu beurteilen, ob bestimmte Schiefheiten besonderen Einfluß erlangt haben, die dann wenigstens dem Gefühl nach berücksichtigt werden können.

2. Die Methoden der Kostenverteilung.

aa) *Einheitlicher Zuschlag für alle Produkte.*

Man sammelt zunächst alle Gemeinkosten, die in diesem Falle auch die Handlungsunkosten umfassen. Möglich ist die Behandlung der Verkaufskosten in einem abgesonderten allgemeinen Zuschlag. Die Summe der für eine Periode ermittelten Gemeinkosten wird in ein festes Verhältnis zu dem Produkt gebracht. Als Maßstab der Verteilung kann benutzt werden: 1. der direkte Lohn, 2. das direkte Material, 3. Material plus Lohn als Wertsumme der direkten Kosten.

1. Der Zuschlag auf den direkten Lohn wird in der Weise ermittelt, daß die Summe aller erfaßten Gemeinkosten in einem Prozentsatz der Summe der direkten Löhne ausgedrückt wird. Formel: Summe der Gemeinkosten dividiert durch 1 Prozent der direkten Löhne = dem Prozentsatz als Zuschlag für die direkten Lohnaufwendungen des Einzelprodukts. Beispiel: Die monatliche Gemeinkostensumme von 4000 M. soll nach den direkten Löhnen (2000 M.) verteilt werden. Prozentsatz für Zuschlag $= \frac{4000 \cdot 100}{2000} = 200\,\%$

$$= \frac{\text{Summe der Gemeinkosten}}{\text{1 \% der direkten Löhne.}}$$

2. Wird der Zuschlag auf den direkten Materialwert bezogen, so muß folgende Rechnung vorgenommen werden: Summe der Gemeinkosten dividiert durch 1 Prozent der direkten Materialkosten = Zuschlagssatz in Prozenten auf die direkten Materialkosten des Einzelprodukts.

3. Soll der Zuschlag auf Material plus Lohn bezogen werden, so ist die Ermittlung des Prozentsatzes folgendermaßen vorzunehmen: Summe der Gemeinkosten dividiert durch 1 Prozent von direktem Material plus direktem Lohn = Zuschlagssatz auf die Summe von Material- plus Lohnwert des Einzelprodukts.

Wo Betriebs- und Verkaufskosten getrennt verrechnet werden, kann für jede Summe dieser beiden Arten von Gemeinkosten ein Zuschlagssatz auf einer der obigen Grundlagen ermittelt werden. Möglich ist dabei auch die Hintereinanderschaltung der Zuschläge, indem man den Zuschlag für die Verkaufskosten nicht auf die direkten Kosten allein, sondern auf direkte Kosten plus Betriebskosten bezieht. Dann müssen natürlich die Zuschlagsprozente kleiner werden.

Zur Kritik dieser in der Praxis noch recht häufig verwendeten Methoden ist sehr viel zu sagen. Wird der direkte Lohn als Grundlage der Zuschläge genommen, so besteht wenigstens im Zuschlag auch eine lose Beziehung zu den Kosten, die von der Zeit, dem beanspruchten Raum und bis zu gewissem Grade auch vom Wert abhängig sind. Der Lohn ist, wenn auch nicht exakt, so bei Akkordlohn und Prämienlohn, doch immerhin bis zu gewissem Grade von der Arbeitszeit und Fertigungszeit abhängig. Jeder Arbeiter beansprucht auch einen gewissen Raum, und der Wert des Produkts wächst während seiner Herstellung allmählich an, so daß die Zunahme der in das Produkt hineinwandernden Löhne auch bis zu gewissem Grade ein Maßstab des zeitlichen Wertes dieses Produkts sein kann. Sicher bleibt trotzdem, daß andere Kostenarten, wie die Gewichtskosten, wenig an den Lohn gebunden sind. Die Wertkosten können sehr viel anders als der direkte Lohn verlaufen, wenn Materialien sehr verschiedenen Wertes verarbeitet werden. Immerhin ist der direkte Lohn jedenfalls eine weit bessere Grundlage als das direkte Material.

Die Zuteilung der Gemeinkosten nach dem direkten Materialwert läßt den Faktor Zeit, Gewicht und Raum gar nicht zur Geltung kommen. Da das direkte Material häufig schon beim Beginn der Produktion voll eingesetzt wird, bleibt der Grad der Fertigstellung des Produkts unberücksichtigt. Demnach muß man damit rechnen, daß alle Kosten der Fertigung zwischen Halb- und Fertigfabrikaten vollkommen gleich, also falsch verteilt werden. Aber auch für die Fertigfabrikate an sich ist dies ein schlechter Verteilungsschlüssel. Wenn schon bei der Zuteilung auf direkte Löhne, die Kosten des Materials dann falsch verteilt werden, wenn die Einzelprodukte bald viel Material und wenig Lohn, bald viel Lohn und wenig Material in Anspruch nehmen, so ist das ebenso bei der Verteilung auf der Grundlage des direkten Materials. Der Fehler wird um so geringer, je gleichmäßiger das Verhältnis von Lohn zu Material bei den Einzelprodukten ist. Daß bei der Fertigung von Erzeugnissen mit viel fertig bezogenen Teilen die Belastung der Stücke mit eigenen Betriebskosten zu hoch wird, ist ein weiterer Fehler des reinen Materialzuschlags, der allerdings beim reinen Lohnzuschlag weniger in Erscheinung tritt, denn dort muß sich der Bezug von Fertigteilen in geringeren Arbeitslöhnen geltend machen, so daß also auch ein geringerer Betrag an Gemeinkosten zugeteilt wird.

Ein gewisser Ausgleich der Fehler des Zuschlags allein auf Lohn und Material liegt dann vor, wenn er auf die Summe beider vorgenommen wird. Aber auch dann bleiben erhebliche Fehlermöglichkeiten, wenn das Verhältnis zwischen Lohn und Material bei den Einzelprodukten häufig wechselt. Ueber-

haupt werden bei dieser Methode die Zuschläge noch weiter von den Verteilungsschlüsseln abgedrängt, denn die Summe von Material plus Lohn ist bestenfalls dann ein guter Schlüssel, wenn es sich darum handelt, einen Wertzuschlag auf gerade diesen Wert vorzunehmen. Im übrigen mindert die Einbeziehung des Materials die guten Eigenschaften des Lohnes als Zuteilungsgrundlage und die Einbeziehung des Lohnes die Vorteile der richtigeren Verrechnung der Materialkosten. Der Fertigungsgrad des Produkts wird nur in unzureichendem Maße, soweit der Lohnteil der Zuschlagsgrundlage das vermittelt, zur Geltung kommen.

Wenn sich aus den vorstehenden Untersuchungen zeigt, daß weder allein das direkte Material, noch der direkte Lohn und ebensowenig die Summe beider eine Zuschlagsgrundlage beschaffen kann, die den Charakter aller Einzelkosten einigermaßen berücksichtigt, wenn aber andererseits deutlich erkennbar ist, daß jede der drei Kostengrößen eine brauchbare Zuschlagsgrundlage für ganz bestimmte Gemeinkosten sein kann, so liegt der Gedanke nahe, eine Zuschlagsrechnung aufzubauen, die alle Vorteile der einzelnen Verteilungsschlüssel ausnutzt, ohne ihre Nachteile zur Geltung kommen zu lassen. Das geschieht bei der von Bing[10]) dargelegten Methode der Kostenverteilung nach materialbedingten Gemeinkosten einerseits und lohnbedingten andererseits.

bb) *Die Verteilung nach gesondertem Material und Lohnzuschlag.*

In diesem Falle werden alle Gemeinkosten aufgeteilt in zwei Gruppen, je nachdem sie ihrer Entstehung nach mehr vom Lohn oder Material abhängig sind. Sicherlich bleiben dann noch Kosten, die weder nach dem einen, noch nach dem anderen Verteilungsschlüssel richtig zugeteilt werden können, aber es ist immerhin ein kleinerer Fehler, sie gewaltsam in die geeigneten der beiden Gruppen einzureihen, als bei der Rechnung mit einheitlichem Zuschlag. Wenig sicher wird insbesondere bei sehr verschiedenem Wert und verschiedener Größe der Produkte die Zuteilung von Wert- und Stückkosten sein. Die Zuschlagssätze werden ermittelt, indem man die gesonderten materialbedingten Gemeinkosten durch 1 Prozent der direkten Materialkosten dividiert. Der Zuschlagssatz auf die direkten Löhne wird berechnet:

Lohnbedingte Gemeinkosten durch 1 Prozent der direkten Löhne einer Periode. Beide Zuschläge vereint müssen der Summe aller direkten Kosten die Gesamtheit aller Gemeinkosten zuschlagen.

cc) *Gesonderter Zuschlag auf Material, Lohn und direkten Kostenwert.*

Wenn oben darauf hingewiesen wurde, daß die Wertkosten weder im Material, noch im Lohn einen geeigneten Verteilungsschlüssel haben, so kann dem bis zu gewissem Grade die Schaffung einer weiteren Gemeinkostengruppe abhelfen, indem die Wertkosten nach der Summe von Material plus Lohn verteilt werden. Der Zuschlagssatz wäre wie folgt zu berechnen: Summe der wertbedingten Gemeinkosten durch 1 Prozent von direktem Material- plus direktem Lohnwert. Wir hätten dann die Gemeinkosten in drei Gruppen aufzuteilen, eine der materialbedingten, die der lohnbedingten und schließlich der material- plus lohnbedingten, wovon die letztere wohl in erster Linie die wertbedingten erfassen würde.

dd) *Kostenverteilung nach Kostenstellen.*

Der Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung hat in seinem Grundplan der Selbstkostenrechnung die Kontenverteilung nach Kostenstellen vorgeschlagen.

[10]) Bing-Schrey, Selbstkostenrechnung und technische Buchführung in Waggonfabriken, Leipzig 1910, S. 21 f.

Solche Verteilung wird in erster Linie für die Betriebe mit komplizierter Einzelfertigung in Betracht kommen. Sehr wichtig ist aber die richtige Aufstellung der in Betracht kommenden Verrechnungsstellen, denn von deren guter Abgrenzung hängt die Verwendbarkeit der Methode sehr weitgehend ab. Weiter muß beachtet werden, daß eine Staffelung der Kostenstellen notwendig ist. Man unterscheidet Stellen ersten, zweiten, dritten Grades, weil die Kosten der Stellen dritten Grades auf die Stellen zweiten Grades und die der Stellen zweiten Grades auf die Stellen ersten Grades, die letzten Kostenstellen, aufzuteilen sind. Diese Staffelung der Kostenstellen in bezug auf die Verteilung der durch sie verursachten Kosten hat ihre Ursache in dem Umstand, daß bestimmte Kosten alle anderen Kostenstellen belasten, wie z. B. die der Leitung, der Buchhaltung, der Hausverwaltung usw. Die Kosten der Betriebsleitung und des Lohnbüros treffen nur die Betriebsabteilungen mit Zuschlägen. Hilfsbetriebe, wie Werkzeugmacherei und Reparaturwerkstatt, sind mit ihren Kosten nur auf die eigentlichen Betriebskosten, aber nicht auf alle gleichmäßig zu verteilen. Ein Beispiel solcher Verteilung ist im Grundplan des Ausschusses entworfen und dort abgedruckt.

Das Schema zeigt, wie schrittweise die Kosten der hintereinandergestaffelten Kostenstellen auf die betroffenen Stellen höheren Grades verteilt werden. Alle Kosten fallen schließlich den letzten Kostenstellen, als die hier Materialwesen, Dreherei, Schlosserei und Vertrieb angeführt sind, zur Last. Die Staffelung ermöglicht eine systematische Verteilung und die Anwendung individueller Verteilungsmaßstäbe, deren Art allerdings in diesem Beispiel nicht kenntlich gemacht ist, auf die es aber sehr genau ankommt. Wo als Zuteilungsmaßstab für die Gemeinkosten ausschließlich die direkten Kosten in Betracht kommen, braucht eine Staffelung der Kostenstellen nicht vorgenommen zu werden. Sie wird dagegen insbesondere dann notwendig, wenn die Zuschläge nach anderen Gesichtspunkten erfolgen. Wenn z. B. als Zuteilungsgrundlage der Vertriebskosten, die gesamten Selbstkosten der Produktion, also der Herstellungsselbstkostenwert, verwendet wird, muß erst dieser Selbstkostenwert als Summe aller übrigen Kosten ermittelt sein, ehe man mit ihm rechnen kann. An sich scheint im Beispiel die Staffelung übertrieben, weil auch die Zuteilung ohne Staffelung bei Addition aller verteilten Werte die gleichen Kostensummen auf den letzten Kostenstellen ergeben würde. Nur insoweit als die Zwischenkostenbeträge im gestaffelten Verteilungsschema selbst Zuteilungsgrundlage sind, ist die Staffelung notwendig. Man würde besseren Einblick in die Kostenverteilung erlangen, wenn die Gemeinkosten nach den Schlüsseln, die für ihre Zuteilung maßgebend sind, gegliedert würden. Auf deren richtige Ermittlung und Anwendung kommt es vor allem an, wenn man jedem Produkt das zuteilen will, was es wirklich an Kosten verursachte.

ee) *Kostenverteilung nach Platzkosten.*

Es handelt sich hier um eine Art der Kostenverteilung, die sich von der nach Kostenstellen nur dadurch unterscheidet, daß als Kostenstellen nicht die Abteilungen des Betriebes in erster Linie benutzt werden, sondern *die Arbeitsplätze.* Man teilt also die Gemeinkosten noch weiter auf als dies bei Zuteilung an die Abteilungen der Fall ist. Bedeutung erlangt diese Methode praktisch in erster Linie bei den Produktionsstätten, die in Einzelfertigung sehr verschiedene Produkte herstellen. Um die Darstellung der Platzkostenmethode hat sich vor allem Kritzler[11]) verdient gemacht. Der Grundgedanke

[11]) Die Platzkostenrechnung im Dienste der Betriebskontrolle und Preiskalkulation. Julius Springer, Berlin 1928.

ist, für jeden Arbeitsplatz der direkten Arbeit nicht nur die dort entstehenden direkten Kosten zu erfassen, sondern durch systematische Verteilung aller Gemeinkosten auf diese Arbeitsplätze zu einer Kosteneinheit pro Arbeitsstunde oder Arbeitsminute zu gelangen, die dann erlaubt, jedem Produkt, das eine bestimmte Arbeitsstelle in Anspruch nimmt, alle dadurch entstehenden Kosten, auch die indirekten, in einem Posten anzurechnen.

Man unterscheidet bei der Zuteilung der Kosten auf den Arbeitsplatz drei Kostenarten: I. Die Kosten, welche durch den wechselnden Beschäftigungsgrad nicht verändert werden, also insbesondere Abschreibung, Verzinsung, Gebäudesteuern usw., II. Kosten, die schwer veränderlich sind, z. B. Reparaturen und sonstige Kosten für Licht und Heizungsdampf, III. leicht veränderliche Kosten stellen die Kraftkosten, Werkzeugkosten und ähnliche dar. Die Gliederung an sich hat ihre Bedeutung dadurch, daß sie gestattet, die festen und schwer veränderlichen Kosten auf längere Zeit beizubehalten, wenn sie einmal ermittelt sind, so daß nur die leicht veränderlichen Kosten auf ihre Veränderungen hin dauernd beobachtet werden müssen. Was aber in die einzelnen Kategorien gehört, bedarf für jeden Betrieb sehr eingehender Untersuchung. Wenn Kritzler z. B. Abschreibung und Zins als unveränderliche Kosten behandelt, so steht er auf dem Standpunkt der Kalkulation mit Anschaffungswerten. Will er dafür, wie es richtig ist, den Tagesbeschaffungswert zugrunde legen, so werden auch diese Kostenteile veränderlich. Man wird aber praktisch davon absehen können, jede kleine Veränderung des Wertes sogleich zu berichtigen und kann sich in einigermaßen stabilen Zeiten damit begnügen, jährlich die Neuwerte festzustellen.

Wie für die Maschinen die Kosten pro Stundenarbeit festgestellt werden, kann dann auch für die Arbeit ein solcher Wert ermittelt werden, der außer dem direkten Lohn alle Nebenkosten der Arbeit enthält, so daß durch Zusammensetzung beider Kostengrößen die reinen Selbstkosten eines Stückes in enger Anlehnung an seine Beanspruchung von Maschinen- und Arbeitszeit festgestellt werden können. Im Sinne des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung bedeutet die Platzkostenrechnung, daß als letzte Kostenstellen nur Maschinen- und Menschenarbeitszeit übrigbleiben. Wo die Arbeitsmaschinen immer die gleichen Anforderungen an die Bedienungsarbeit stellen, kann sogar auch dieser Kostenteil mit in die Maschinenkosten einbezogen werden. Die Platzkostenmethode bedeutet sicherlich eine sehr weitgehende Verteilung aller Gemeinkosten auf das Einzelprodukt, aber ihre Exaktheit ist doch sehr von der richtigen Wahl der Verteilungsschlüssel auf die Platzkostenstellen abhängig. Außerdem sind die Kosten der Durchführung dieser Rechnung sehr erheblich und wohl nur dann zu rechtfertigen, wenn infolge Verkaufs der Produkte auf Grund von Einzelkonstruktionen und Vorkalkulationen schon dafür sehr genaue Feststellungen über die einzelnen Kostenteile notwendig sind.

3. Die Erfassung der Gemeinkosten.

Schon die Wege der rechnerischen Erfassung der Gemeinkosten müssen auf die jeweils gewählte Methode der Verteilung Rücksicht nehmen. Bei der einfachen Divisionskalkulation kann die gesamte Kostenerfassung von der kaufmännischen Buchhaltung geleistet werden, wenn in dieser Vorsorge getroffen wird, daß alle Kosten, welche die Fertigprodukte einer Rechnungsperiode betreffen, ausgesondert werden. Das kann in der Weise geschehen, daß man selbständige Kostenbestandskonten führt, die ihre Bestände erst an das Fabrikationskonto abgeben, wenn sie in den Produktionsprozeß übergehen. Das Fabrikationskonto wieder gibt alle Fertigfabrikate mit ihrem

Selbstkostenpreis an das Verkaufslager ab, so daß als Bestand des Fabrikationskontos nur die Halbfabrikate mit dem Betrag der bisher für sie aufgewendeten Kosten verbleibt. Schwierigkeiten bereitet die Verteilung der Periodenkosten auf die Halb- und Fertigfabrikate. Die Divisionskalkulation ist im Grunde nur möglich, wenn keine Halbfabrikate am jeweiligen Periodenschluß vorhanden sind, denn die Zuteilung auf Halbfabrikate kann für das Einzelstück sicher nur durch Zuschlagskalkulation, die den Grad der Fertigstellung berücksichtigt, vorgenommen werden. Das Gebiet der reinen Divisionskalkulation wird dadurch auf solche Fälle eingeschränkt, in denen ein einfacher Produktionsprozeß täglich mit der Fertigstellung der Produkte endigt, oder wenn man sich für die Bewertung der Halbfabrikate verschiedenen Fertigungsgrades mit einer Gesamtbewertung begnügt, also auf Einzelbewertung verzichtet. Man kann sich im Falle gestaffelter Produktion in selbständigen Betrieben auch noch dadurch helfen, daß Zwischenprodukte selbständig mit Divisionskalkulation behandelt werden, so etwa die Kohle der Zeche, das Eisen des Hochofens, der Stahl des Konverters und das Produkt des Walzwerks. Dann muß aber die kaufmännische Buchhaltung, soll sie die Grundlagen für die Divisionskalkulation liefern, für jede Zwischenproduktion ein gesondertes Kontensystem für die Erfassung der Kosten aufbauen und wird trotzdem nicht umhin können, im ganzen Werk bestimmte Allgemeinkosten durch Zuschlagsmethoden zu verteilen.

Ueberall, wo der Fabrikationsprozeß infolge längerer Dauer zu Halbfabrikaten führt, besonders aber bei der Herstellung von verschiedenen Produkten, kann die kaufmännische Buchhaltung allein die Kostenerfassung nicht leisten, weil sie ja erst nach den Angaben des Betriebes imstande ist, zu beurteilen, ob ein Kostenteil noch Bestand oder schon Durchlauf geworden ist. Dann muß auch der Betrieb bei der vorzunehmenden Zuschlagskalkulation alle Grundlagen für die Verteilung, die Kosteneinzelbeträge an Hand von Belegen, z. B. Material- und Akkordzettel, sowie die Zahlen des Verteilungsschlüssels, liefern. In vielen Fällen begnügt man sich wohl mit der Ermittlung der direkten Lohn- und Materialkosten des Einzelprodukts und verteilt danach die Gemeinkosten. Wo feinere Wege der Verteilung eingeschlagen werden, muß jede Abteilung oder jeder Platz die für die Verteilung der auf ihn entfallenden Kostenarten jeweils geeigneten Verteilungsschlüssel periodisch ermitteln, also etwa die Kilowatt verbrauchter Kraft, die beleuchtete Fläche, die PS beanspruchter Dampfkraft, den Kostenwert der Produkte in einem bestimmten Fertigungszustand usw. Die Buchhaltung ihrerseits muß ihr Kontensystem so gliedern, daß alle Gemeinkosten, die nach einem gemeinsamen Schlüssel zu verteilen sind, auch gesondert für die Abrechnungsperiode erscheinen. Wo dies infolge zu weitgehender Unterteilung im Rahmen des Kontensystems nicht möglich ist, muß die Betriebsbuchhaltung eine weitergehende Teilung vornehmen. Es bedeutet aber unnütze Kraftverschwendung, wenn durch völlige Trennung der kaufmännischen von der Betriebsbuchhaltung die letztere Arbeiten leistet, die im Rahmen der ersteren ohne besonderen Aufwand erlangt werden kann.

Damit entscheidet sich auch die Frage, welche Schulz-Mehrin[12]) neuerdings aufgeworfen hat: Sollen die Kosten nach Kostenstellen oder nach Kostenarten erfaßt werden? Man wird beides tun müssen, und es gibt wohl kein System, das es nicht tut. Die genaue Erfassung wird dann erfolgten nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern. Gleiche Kostenarten haben zumeist auch den gleichen Verteilungsschlüssel. Die Kostenart kann in der Regel

[12]) Betriebswirtschaftliche Rundschau 1928, V, Heft 8/9.

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

ist, für jeden Arbeitsplatz der direkten Arbeit nicht nur die dort entstehenden direkten Kosten zu erfassen, sondern durch systematische Verteilung aller Gemeinkosten auf diese Arbeitsplätze zu einer Kosteneinheit pro Arbeitsstunde oder Arbeitsminute zu gelangen, die dann erlaubt, jedem Produkt, das eine bestimmte Arbeitsstelle in Anspruch nimmt, alle dadurch entstehenden Kosten, auch die indirekten, in einem Posten anzurechnen.

Man unterscheidet bei der Zuteilung der Kosten auf den Arbeitsplatz drei Kostenarten: I. Die Kosten, welche durch den wechselnden Beschäftigungsgrad nicht verändert werden, also insbesondere Abschreibung, Verzinsung, Gebäudesteuern usw., II. Kosten, die schwer veränderlich sind, z. B. Reparaturen und sonstige Kosten für Licht und Heizungsdampf, III. leicht veränderliche Kosten stellen die Kraftkosten, Werkzeugkosten und ähnliche dar. Die Gliederung an sich hat ihre Bedeutung dadurch, daß sie gestattet, die festen und schwer veränderlichen Kosten auf längere Zeit beizubehalten, wenn sie einmal ermittelt sind, so daß nur die leicht veränderlichen Kosten auf ihre Veränderungen hin dauernd beobachtet werden müssen. Was aber in die einzelnen Kategorien gehört, bedarf für jeden Betrieb sehr eingehender Untersuchung. Wenn Kritzler z. B. Abschreibung und Zins als unveränderliche Kosten behandelt, so steht er auf dem Standpunkt der Kalkulation mit Anschaffungswerten. Will er dafür, wie es richtig ist, den Tagesbeschaffungswert zugrunde legen, so werden auch diese Kostenteile veränderlich. Man wird aber praktisch davon absehen können, jede kleine Veränderung des Wertes sogleich zu berichtigen und kann sich in einigermaßen stabilen Zeiten damit begnügen, jährlich die Neuwerte festzustellen.

Wie für die Maschinen die Kosten pro Stundenarbeit festgestellt werden, kann dann auch für die Arbeit ein solcher Wert ermittelt werden, der außer dem direkten Lohn alle Nebenkosten der Arbeit enthält, so daß durch Zusammensetzung beider Kostengrößen die reinen Selbstkosten eines Stückes in enger Anlehnung an seine Beanspruchung von Maschinen- und Arbeitszeit festgestellt werden können. Im Sinne des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung bedeutet die Platzkostenrechnung, daß als letzte Kostenstellen nur Maschinen- und Menschenarbeitszeit übrigbleiben. Wo die Arbeitsmaschinen immer die gleichen Anforderungen an die Bedienungsarbeit stellen, kann sogar auch dieser Kostenteil mit in die Maschinenkosten einbezogen werden. Die Platzkostenmethode bedeutet sicherlich eine sehr weitgehende Verteilung aller Gemeinkosten auf das Einzelprodukt, aber ihre Exaktheit ist doch sehr von der richtigen Wahl der Verteilungsschlüssel auf die Platzkostenstellen abhängig. Außerdem sind die Kosten der Durchführung dieser Rechnung sehr erheblich und wohl nur dann zu rechtfertigen, wenn infolge Verkaufs der Produkte auf Grund von Einzelkonstruktionen und Vorkalkulationen schon dafür sehr genaue Feststellungen über die einzelnen Kostenteile notwendig sind.

3. Die Erfassung der Gemeinkosten.

Schon die Wege der rechnerischen Erfassung der Gemeinkosten müssen auf die jeweils gewählte Methode der Verteilung Rücksicht nehmen. Bei der einfachen Divisionskalkulation kann die gesamte Kostenerfassung von der kaufmännischen Buchhaltung geleistet werden, wenn in dieser Vorsorge getroffen wird, daß alle Kosten, welche die Fertigprodukte einer Rechnungsperiode betreffen, ausgesondert werden. Das kann in der Weise geschehen, daß man selbständige Kostenbestandskonten führt, die ihre Bestände erst an das Fabrikationskonto abgeben, wenn sie in den Produktionsprozeß übergehen. Das Fabrikationskonto wieder gibt alle Fertigfabrikate mit ihrem

Selbstkostenpreis an das Verkaufslager ab, so daß als Bestand des Fabrikationskontos nur die Halbfabrikate mit dem Betrag der bisher für sie aufgewendeten Kosten verbleibt. Schwierigkeiten bereitet die Verteilung der Periodenkosten auf die Halb- und Fertigfabrikate. Die Divisionskalkulation ist im Grunde nur möglich, wenn keine Halbfabrikate am jeweiligen Periodenschluß vorhanden sind, denn die Zuteilung auf Halbfabrikate kann für das Einzelstück sicher nur durch Zuschlagskalkulation, die den Grad der Fertigstellung berücksichtigt, vorgenommen werden. Das Gebiet der reinen Divisionskalkulation wird dadurch auf solche Fälle eingeschränkt, in denen ein einfacher Produktionsprozeß täglich mit der Fertigstellung der Produkte endigt, oder wenn man sich für die Bewertung der Halbfabrikate verschiedenen Fertigungsgrades mit einer Gesamtbewertung begnügt, also auf Einzelbewertung verzichtet. Man kann sich im Falle gestaffelter Produktion in selbständigen Betrieben auch noch dadurch helfen, daß Zwischenprodukte selbständig mit Divisionskalkulation behandelt werden, so etwa die Kohle der Zeche, das Eisen des Hochofens, der Stahl des Konverters und das Produkt des Walzwerks. Dann muß aber die kaufmännische Buchhaltung, soll sie die Grundlagen für die Divisionskalkulation liefern, für jede Zwischenproduktion ein gesondertes Kontensystem für die Erfassung der Kosten aufbauen und wird trotzdem nicht umhin können, im ganzen Werk bestimmte Allgemeinkosten durch Zuschlagsmethoden zu verteilen.

Ueberall, wo der Fabrikationsprozeß infolge längerer Dauer zu Halbfabrikaten führt, besonders aber bei der Herstellung von verschiedenen Produkten, kann die kaufmännische Buchhaltung allein die Kostenerfassung nicht leisten, weil sie ja erst nach den Angaben des Betriebes imstande ist, zu beurteilen, ob ein Kostenteil noch Bestand oder schon Durchlauf geworden ist. Dann muß auch der Betrieb bei der vorzunehmenden Zuschlagskalkulation alle Grundlagen für die Verteilung, die Kosteneinzelbeträge an Hand von Belegen, z. B. Material- und Akkordzettel, sowie die Zahlen des Verteilungsschlüssels, liefern. In vielen Fällen begnügt man sich wohl mit der Ermittlung der direkten Lohn- und Materialkosten des Einzelprodukts und verteilt danach die Gemeinkosten. Wo feinere Wege der Verteilung eingeschlagen werden, muß jede Abteilung oder jeder Platz die für die Verteilung der auf ihn entfallenden Kostenarten jeweils geeigneten Verteilungsschlüssel periodisch ermitteln, also etwa die Kilowatt verbrauchter Kraft, die beleuchtete Fläche, die PS beanspruchter Dampfkraft, den Kostenwert der Produkte in einem bestimmten Fertigungszustand usw. Die Buchhaltung ihrerseits muß ihr Kontensystem so gliedern, daß alle Gemeinkosten, die nach einem gemeinsamen Schlüssel zu verteilen sind, auch gesondert für die Abrechnungsperiode erscheinen. Wo dies infolge zu weitgehender Unterteilung im Rahmen des Kontensystems nicht möglich ist, muß die Betriebsbuchhaltung eine weitergehende Teilung vornehmen. Es bedeutet aber unnütze Kraftverschwendung, wenn durch völlige Trennung der kaufmännischen von der Betriebsbuchhaltung die letztere Arbeiten leistet, die im Rahmen der ersteren ohne besonderen Aufwand erlangt werden kann.

Damit entscheidet sich auch die Frage, welche Schulz-Mehrin[12]) neuerdings aufgeworfen hat: Sollen die Kosten nach Kostenstellen oder nach Kostenarten erfaßt werden? Man wird beides tun müssen, und es gibt wohl kein System, das es nicht tut. Die genaue Erfassung wird dann erfolgten nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern. Gleiche Kostenarten haben zumeist auch den gleichen Verteilungsschlüssel. Die Kostenart kann in der Regel

[12]) Betriebswirtschaftliche Rundschau 1928, V, Heft 8/9.

in der Buchhaltung erfaßt werden. Schon ihre Konten sind darauf eingestellt, bedürfen häufig nur geringer Anpassungen. Andererseits können die Verteilungsschlüsselzahlen in der Regel nur aus dem Produktionsprozeß im Betriebe selbst gewonnen werden. Deshalb wird man auch, da die Zuschlagskalkulation immer zweier Größen, der Kosten selbst und der Schlüsselzahlen, bedarf, praktisch in der Regel die ersteren durch die Buchhaltung und die letzteren durch die Betriebsstellen ermitteln lassen. Alle an einer Kostenart teilhabenden Betriebsstellen geben dann ihre Schlüsselzahlen, z. B. die verbrauchten Kilowatt an elektrischer Kraft, an die Kalkulationsabteilung, die danach die von der Buchhaltung ermittelten Kosten der Gesamtkraft auf die Einzelabteilungen oder Einzelprodukte verteilt. Schlüsselzahl und Kostengröße geben erst vereint die Grundlage für die richtige Verteilung der Gemeinkosten. Wo die Schlüsselzahl wie bei den direkten Kosten gleichzeitig Kostengröße und Schlüsselzahl ist, wird ihre Erfassung ganz der Kostenstelle zufallen. Die Buchhaltung hat dann im Falle der direkten Löhne und der direkten Materialien die Aufgabe der Kontrolle darüber, daß die Summe der direkten Einzelkosten mit dem Gesamtbetrage übereinstimmt. Allerdings wird dabei oft in der Buchhaltung nur der gesamte Lohn und das gesamte Material, also beide unter Einbeziehung der indirekten Kosten dieser Art erfaßt werden können. Dann muß auch die Kostenstelle die Hilfslöhne und Hilfsmaterialien mit zu erfassen suchen, damit der Vergleich mit dem Kosteninhalt möglich wird.

In der Praxis besteht noch oft Streit darüber, ob die Kalkulation Angelegenheit der Buchhaltung oder der Betriebsrechnung sei. Die neuere Entwicklung hat dazu geführt, anzuerkennen, daß beide eine Einheit bilden, in deren Rahmen jedem Teil das an Leistung zuzuweisen ist, was er mit dem geringsten Aufwand an Kraft und Kosten zu leisten vermag. Bei der einfachen Divisionskalkulation kann die Buchhaltung allein alle Kostenzahlen liefern. Sie benötigt dann nur die Zahl der Betriebsprodukte, um zu einem brauchbaren Ergebnis zu gelangen. Bei der Zuschlagskalkulation dagegen müssen mindestens die Zuschlagsgrundlagen, die Verteilungsschlüssel, im Betriebe gesammelt werden. Je differenzierter der Zuteilungsmodus ist, desto mehr an Leistung hat die Betriebsbuchhaltung aufzubringen. Aber immer muß der Zusammenhang mit der kaufmännischen Buchhaltung gewahrt bleiben, damit nicht in der Arbeit der Kostenerfassung Verschwendung eintritt. In den Fällen, wo praktisch die gesamte Kalkulation ausschließlich von der Betriebsrechnung geleistet wird, liegt die Ursache dieser Absonderung in der Regel in persönlichen Verhältnissen des Betriebes, in dem leider zu häufigen Gegensatz zwischen Ingenieur und Kaufmann. Wie man im Interesse guter Betriebsleistung unbedingt verlangen muß, daß beide Angestelltengruppen alle Kräfte auf das gemeinsame Ziel, den Unternehmungserfolg, vereinigen, so muß auch verlangt werden, daß ihre Rechnungsapparate aufeinander abgestimmt werden.

Eine besondere Schwierigkeit entsteht für alle Gemeinkosten, die durch Zuschlagsrechnung zu verteilen sind, dadurch, daß in der jeweiligen Rechnungsperiode, die Gesamtkosten dieser Periode auch bei den besten Methoden der Erfassung doch erst an ihrem Ende festgestellt werden können. Andererseits kann die Leitung der Unternehmung bei ihren Absatzhandlungen, insbesondere, wenn sie nicht auf Lager produziert, nicht erst das Ende der Produktionsperiode abwarten, um die Kosten der zu verkaufenden Produkte, für die ein Preis zu bestimmen ist, festzustellen. Man muß sich in diesen, insbesondere in den Produktionszweigen, welche auf Bestellung verkaufen und infolgedessen einer Vorkalkulation bedürfen, häufigen Fällen

damit helfen, daß die noch nicht tatsächlich entstandenen Kosten geschätzt werden. Grundlage dieser Schätzung müssen die Ergebnisse der letzten abgerechneten Arbeitsperioden sein. So wird man also die Zuschlagssätze der Gemeinkosten nach der Nachkalkulation der Vorperiode bestimmen. Dabei muß indessen Sorge getragen werden, daß jede Aenderung wesentlicher Produktionsverhältnisse schätzungsweise berücksichtigt wird, denn für die Kosten eines Produkts sind doch niemals die Kosten der Vergangenheit, sondern die der wirklichen Produktion entscheidend. Deshalb muß auch in allen Fällen, in denen man die Kosten zunächst nach Schätzung auf Grund der Vorperioden ermittelt, Sorge getragen werden, daß nach Ablauf einer Produktionsperiode die wirklichen Kosten dieser Periode mit den schätzungsweise verteilten verglichen werden. Das kann am besten durch ein Zusammenarbeiten zwischen Buchhaltung und Betriebsrechnung vorgenommen werden, denn die Buchhaltung kann, abgesehen von wenigen noch zu erörternden Differenzen, nur wirkliche Kosten erfassen, die allerdings von den noch vorhandenen Beständen zu sondern sind, während die Betriebsrechnung vielfach mit geschätzten Kosten arbeiten muß und nur in der Nachkalkulation die richtigen Zahlen einzusetzen vermag. Deshalb ist auch eine Zuteilung der endgültigen Nachkalkulation an die kaufmännischen Abteilungen in vielen Fällen sehr vorteilhaft, weil dort die wirklichen Kostenzahlen anfallen und gleichzeitig durch die Teilung der Arbeit: Vorkalkulation an den Betrieb, Nachkalkulation an die kaufmännische Abteilung, eine gegenseitige Kontrolle gewährleistet ist.

4. Die Kalkulation der Kuppelprodukte.[12])

Insbesondere in der chemischen Industrie sind oft die Produktionsgänge mehrerer Erzeugnisse so eng miteinander verschmolzen, daß dem einzelnen Produkt bestimmte Kosten nicht zugerechnet werden können. So z. B. bei der Herstellung von Koks, neben dem Gas und Teer anfällt, von denen wieder der letztere die Grundlage für die Erzeugung einer sehr großen Zahl von Produkten darstellt.

1. Im Fall der Kalkulation der Kuppelprodukte müssen zunächst alle im gleichen Produktionsgang entstehenden Kosten gemeinsam erfaßt und, soweit sie Zuschlagskosten sind, der Gesamtheit der Produkte zugeteilt werden. Man kennt dann die Kosten für die gesamte Produktion.

2. Soweit Einzelkosten für Einzelproduktarten gesondert entstehen, weil nach der Gesamtherstellung noch eine Sonderbehandlung notwendig ist, z. B. die Reinigung des Gases, sind diese Kosten gesondert zu ermitteln und dem Sonderprodukt zu belasten.

3. Bei Abfallprodukten, die im Verlauf eines Produktionsprozesses anfallen, kann man sich damit begnügen, deren Verkaufserlös von den Kosten des Hauptproduktes abzusetzen und den Rest der Kosten auf die Hauptprodukte in gewohnter Weise zu verteilen.

4. Für einen Teil der Gemeinkosten wird man sich der allgemeinen Verteilungsschlüssel bei der Zuteilung zum Einzelprodukt bedienen können, so etwa des Gewichtes, der sonstigen Maßeinheiten. Da aber selbst die direkten Kosten nicht für das Einzelprodukt, sondern nur für das Gesamterzeugnis erfaßt werden können, so ist es auch unmöglich, Zuschlagskosten auf Grundlage der direkten Kosten zu verteilen.

5. Weiter kommt in Betracht, daß auch, wenn die zuteilbaren Kosten eines Kuppelproduktes in ihrer Höhe über dem erzielbaren Verkaufspreis

[12]) Vgl. dazu Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung, S. 17 f.

liegen, doch dieses Produkt weiter erzeugt werden muß, will man ein gekuppeltes Erzeugnis weiter erzeugen. Es wird nur dann von einem Kostenaufwand für die Weiterverarbeitung eines Kuppelproduktes nach vollendetem Produktionsgang abzusehen sein, wenn die Weiterverarbeitungskosten größer sind als der erzielbare Preis. Dann ist das halbfertige Kuppelprodukt als wertloser Abfall zu behandeln, etwa das nicht mit Gewinn absetzbare Gas zu verflüchtigen.

6. Als einzig brauchbarer Maßstab der Kostenverteilung wird der erzielbare Verkaufspreis der Produkte zu verwenden sein. Wenn für zwei Produkte zusammen 1000 M. erzielt werden und auf Produkt 1 900, auf Produkt 2 100 M. entfallen, so ist Produkt 1 mit neun Zehntel, Produkt 2 mit einem Zehntel der Kosten zu belasten. Man muß sich aber bewußt sein, daß jede Veränderung in den Mengenverhältnissen auch die Preise verschiebt. Wo also die Möglichkeit solcher Aenderung besteht, muß untersucht werden, bei welchem Mengenverhältnis der Produkte der günstigste Gesamtpreis erzielt werden kann. Von dem erzielbaren Preis der verbundenen Produkte sind vor der Verteilung der gekuppelten Kosten alle solche Kosten abzuziehen, die für die Weiterverarbeitung des Einzelproduktes aufgewendet wurden.

III. Die weiteren Aufgaben der Selbstkostenrechnung.

a) Die Gewinnermittlung.

Wenn hier die Gewinnermittlung abgesondert von der Preispolitik behandelt wird, so geschieht dies, weil die letztere später dargestellt werden soll. *Gewinn aus der Tätigkeit des Betriebes (Betriebsgewinn, Umsatzgewinn) ist die Differenz zwischen dem Tagesbeschaffungswerte der gesamten Kostenteile und dem Erlös.* Für die Gewinnermittlung an sich genügt es, für die verkauften Produkte den erzielten Preis und die entstandenen Kosten zu kennen. Die Differenz ist, wenn alle Kosten richtig ermittelt wurden, der Gewinn. Es muß betont werden, daß dieser Gewinn nicht nach Willkür bemessen werden kann, sondern aus dem Markt herauswächst. Sowohl die Kostenwerte wie die Erlöse sind Marktpreise, erstere solche des Beschaffungsmarktes, letztere des Absatzmarktes. Gewinn kann dabei nur das sein, was durch den Umsatz über den Wert der Kosten am Umsatztage hinaus erzielt wird. Es wäre falsch, etwa die Wertänderung der Kostenteile während der Zeit ihres Verweilens in der Unternehmung als Gewinn oder Verlust zu betrachten, denn diese Wertänderung ist auch vor dem Umsatz schon vollzogen und kann bestenfalls ein betriebsfremder Spekulationsgewinn oder Spekulationsverlust sein. Auch Finanzierungsgewinne, die dadurch entstehen, daß der Unternehmer in Zeiten niedrigen Zinses langfristige Kreditverträge abschließt, so daß auch spätere Jahre nur diesen niedrigen Zins zu zahlen haben, sind nicht Betriebsgewinn, sondern ausgesondert zu ermitteln. Wo man in der Betriebsrechnung Zinsen verrechnet, müssen es die Zinssätze der Umsatzperiode sein. Einerlei, ob man die Wertänderung an den Kostenvorräten überhaupt als Unternehmungsgewinn und -verlust betrachtet oder sie als bloße Vermögenswertänderung ansieht, so hat die Behandlung dieser Wertänderung in der Wissenschaft doch dazu geführt, daß die Mehrheit der Betriebswirtschafter die Wertänderung nicht mehr als Teil des Betriebserfolges auffaßt, daß, mit anderen Worten, die Kalkulation mit den Tagesbeschaffungswerten des Umsatztages die Grundlage der Selbstkostenrechnung geworden ist. Sicher ist jedenfalls, daß nur, wenn die Selbstkostenrechnung mit

Tagesbeschaffungswerten arbeitet, der wirkliche Betriebsgewinn ermittelt werden kann.

Geht man von diesem aus der Betriebstätigkeit entstehenden Gewinn der Selbstkostenrechnung aus, so wird im Interesse der Kontrolle ein Vergleich mit dem Gewinn der kaufmännischen Buchhaltung anzustreben sein. Dort handelt es sich um den Gesamtgewinn einer Periode aus allen in Betracht kommenden Gewinnquellen. Da neben dem Betriebsgewinn noch der Spekulationsgewinn und der Finanzierungsgewinn, wie die Wertänderung am ruhenden Vermögen, letztere zwar unberechtigterweise, aber in der Praxis doch noch recht häufig, auf den Gesamtgewinn einwirken, so muß in der Buchhaltung danach gestrebt werden, auch dort den Betriebsgewinn isoliert auszuweisen. Weiter ist allerdings zu berücksichtigen, daß in der kaufmännischen Buchhaltung das Bild der Kostenrechnung durch die stillen Reserven verdunkelt wird. Man ist dort häufig darauf eingestellt, einen Teil des Gewinns aus sehr verschiedenen Gründen zu verstecken und fälscht deshalb die Kostenrechnung, da man an den Erlösen nur schwer etwas ändern kann. Je mehr die Buchhaltung mit solchen Unwahrheiten, von denen die stillen Reserven an erster Stelle stehen, durchsetzt ist, desto schwieriger ist es, sie für einen Vergleich mit der Selbstkostenrechnung geeignet zu machen.

Die Frage, wie weit der Aufwand der Buchhaltung und die Kosten der Selbstkostenrechnung sich decken, ist vor allem von Schmalenbach[14]) zum Gegenstand der Erörterung gemacht worden. Jackowski hat die Frage weiter verfolgt. Man muß dabei beachten, daß das Problem für Schmalenbach und seine Schüler besonders wichtig ist, weil er für die Bilanz noch immer als Kostenwert vom Anschaffungswert, wenn auch in vielfach berichtigter Form, ausgehen will, während nach Ansicht des Verfassers auch für die Kostenrechnung der Buchhaltung der Tagesbeschaffungswert zu verwenden ist. Schmalenbach bezeichnet allen Aufwand der kaufmännischen Buchhaltung, der nicht in der Kostenrechnung des Betriebes erscheint, als *neutralen Aufwand* und alle Kosten, die zwar in der Selbstkostenrechnung, nicht aber in der Erfolgsrechnung der Buchhaltung erscheinen, als *Zusatzkosten*.

Neutraler Aufwand wären die Aufwendungen, die nicht in Bezug zu einer Betriebsleistung stehen. Als Beispiel wird eine Stiftung genannt, die zu Lasten der Erfolgsrechnung erfolgt und dem Inhaber der Unternehmung einen Titel einbringt. Mir scheint das Beispiel nicht stichhaltig, denn entweder ist die Wirkung des Titels von solcher Werbekraft für die Produkte der Unternehmung, eröffnet so gute Beziehungen für den Absatz, daß die Zahlung echter Werbeaufwand wird, wie die Kosten eines Reklamefeldzuges, oder das ist nicht der Fall. Dann ist die Stiftung auch nicht Aufwand, sondern Vermögensverbrauch des Unternehmers, der sich ebenso, wie er sich vorher vielleicht eine schöne Villa baute, auch noch einen Titel zu seinem Privatvergnügen kaufte. Allerdings ist sicher, daß in der Praxis aus vielen Gründen gern derartige Dispositionen über das Unternehmungskapital, also das Privatvermögen des Unternehmers, auf Unkosten verbucht werden, aber dann liegt wirtschaftlich eine Fälschung der Rechnung vor. Ausgaben, die nicht mit einem Produkt verbunden sind, können logisch weder Aufwand noch Kosten sein, sie sind Kapitalanlage und in der Regel, da man sie zu verschleiern sucht, sogar sehr schlechte. Anders ist die Sachlage bei der von Schmalenbach angeführten nachträglichen Verrechnung von echtem Aufwand, der eigentlich einer Vorperiode zur Last fällt, wie die von ihm erwähnte nachträglich

[14]) Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung, S. 9 f.

liegen, doch dieses Produkt weiter erzeugt werden muß, will man ein gekuppeltes Erzeugnis weiter erzeugen. Es wird nur dann von einem Kostenaufwand für die Weiterverarbeitung eines Kuppelproduktes nach vollendetem Produktionsgang abzusehen sein, wenn die Weiterverarbeitungskosten größer sind als der erzielbare Preis. Dann ist das halbfertige Kuppelprodukt als wertloser Abfall zu behandeln, etwa das nicht mit Gewinn absetzbare Gas zu verflüchtigen.

6. Als einzig brauchbarer Maßstab der Kostenverteilung wird der erzielbare Verkaufspreis der Produkte zu verwenden sein. Wenn für zwei Produkte zusammen 1000 M. erzielt werden und auf Produkt 1 900, auf Produkt 2 100 M. entfallen, so ist Produkt 1 mit neun Zehntel, Produkt 2 mit einem Zehntel der Kosten zu belasten. Man muß sich aber bewußt sein, daß jede Veränderung in den Mengenverhältnissen auch die Preise verschiebt. Wo also die Möglichkeit solcher Aenderung besteht, muß untersucht werden, bei welchem Mengenverhältnis der Produkte der günstigste Gesamtpreis erzielt werden kann. Von dem erzielbaren Preis der verbundenen Produkte sind vor der Verteilung der gekuppelten Kosten alle solche Kosten abzuziehen, die für die Weiterverarbeitung des Einzelproduktes aufgewendet wurden.

III. Die weiteren Aufgaben der Selbstkostenrechnung.

a) Die Gewinnermittlung.

Wenn hier die Gewinnermittlung abgesondert von der Preispolitik behandelt wird, so geschieht dies, weil die letztere später dargestellt werden soll. *Gewinn aus der Tätigkeit des Betriebes (Betriebsgewinn, Umsatzgewinn) ist die Differenz zwischen dem Tagesbeschaffungswerte der gesamten Kostenteile und dem Erlös.* Für die Gewinnermittlung an sich genügt es, für die verkauften Produkte den erzielten Preis und die entstandenen Kosten zu kennen. Die Differenz ist, wenn alle Kosten richtig ermittelt wurden, der Gewinn. Es muß betont werden, daß dieser Gewinn nicht nach Willkür bemessen werden kann, sondern aus dem Markt herauswächst. Sowohl die Kostenwerte wie die Erlöse sind Marktpreise, erstere solche des Beschaffungsmarktes, letztere des Absatzmarktes. Gewinn kann dabei nur das sein, was durch den Umsatz über den Wert der Kosten am Umsatztage hinaus erzielt wird. Es wäre falsch, etwa die Wertänderung der Kostenteile während der Zeit ihres Verweilens in der Unternehmung als Gewinn oder Verlust zu betrachten, denn diese Wertänderung ist auch vor dem Umsatz schon vollzogen und kann bestenfalls ein betriebsfremder Spekulationsgewinn oder Spekulationsverlust sein. Auch Finanzierungsgewinne, die dadurch entstehen, daß der Unternehmer in Zeiten niedrigen Zinses langfristige Kreditverträge abschließt, so daß auch spätere Jahre nur diesen niedrigen Zins zu zahlen haben, sind nicht Betriebsgewinn, sondern ausgesondert zu ermitteln. Wo man in der Betriebsrechnung Zinsen verrechnet, müssen es die Zinssätze der Umsatzperiode sein. Einerlei, ob man die Wertänderung an den Kostenvorräten überhaupt als Unternehmungsgewinn und -verlust betrachtet oder sie als bloße Vermögenswertänderung ansieht, so hat die Behandlung dieser Wertänderung in der Wissenschaft doch dazu geführt, daß die Mehrheit der Betriebswirtschafter die Wertänderung nicht mehr als Teil des Betriebserfolges auffaßt, daß, mit anderen Worten, die Kalkulation mit den Tagesbeschaffungswerten des Umsatztages die Grundlage der Selbstkostenrechnung geworden ist. Sicher ist jedenfalls, daß nur, wenn die Selbstkostenrechnung mit

Tagesbeschaffungswerten arbeitet, der wirkliche Betriebsgewinn ermittelt werden kann.

Geht man von diesem aus der Betriebstätigkeit entstehenden Gewinn der Selbstkostenrechnung aus, so wird im Interesse der Kontrolle ein Vergleich mit dem Gewinn der kaufmännischen Buchhaltung anzustreben sein. Dort handelt es sich um den Gesamtgewinn einer Periode aus allen in Betracht kommenden Gewinnquellen. Da neben dem Betriebsgewinn noch der Spekulationsgewinn und der Finanzierungsgewinn, wie die Wertänderung am ruhenden Vermögen, letztere zwar unberechtigterweise, aber in der Praxis doch noch recht häufig, auf den Gesamtgewinn einwirken, so muß in der Buchhaltung danach gestrebt werden, auch dort den Betriebsgewinn isoliert auszuweisen. Weiter ist allerdings zu berücksichtigen, daß in der kaufmännischen Buchhaltung das Bild der Kostenrechnung durch die stillen Reserven verdunkelt wird. Man ist dort häufig darauf eingestellt, einen Teil des Gewinns aus sehr verschiedenen Gründen zu verstecken und fälscht deshalb die Kostenrechnung, da man an den Erlösen nur schwer etwas ändern kann. Je mehr die Buchhaltung mit solchen Unwahrheiten, von denen die stillen Reserven an erster Stelle stehen, durchsetzt ist, desto schwieriger ist es, sie für einen Vergleich mit der Selbstkostenrechnung geeignet zu machen.

Die Frage, wie weit der Aufwand der Buchhaltung und die Kosten der Selbstkostenrechnung sich decken, ist vor allem von Schmalenbach[14]) zum Gegenstand der Erörterung gemacht worden. Jackowski hat die Frage weiter verfolgt. Man muß dabei beachten, daß das Problem für Schmalenbach und seine Schüler besonders wichtig ist, weil er für die Bilanz noch immer als Kostenwert vom Anschaffungswert, wenn auch in vielfach berichtigter Form, ausgehen will, während nach Ansicht des Verfassers auch für die Kostenrechnung der Buchhaltung der Tagesbeschaffungswert zu verwenden ist. Schmalenbach bezeichnet allen Aufwand der kaufmännischen Buchhaltung, der nicht in der Kostenrechnung des Betriebes erscheint, als *neutralen Aufwand* und alle Kosten, die zwar in der Selbstkostenrechnung, nicht aber in der Erfolgsrechnung der Buchhaltung erscheinen, als *Zusatzkosten*.

Neutraler Aufwand wären die Aufwendungen, die nicht in Bezug zu einer Betriebsleistung stehen. Als Beispiel wird eine Stiftung genannt, die zu Lasten der Erfolgsrechnung erfolgt und dem Inhaber der Unternehmung einen Titel einbringt. Mir scheint das Beispiel nicht stichhaltig, denn entweder ist die Wirkung des Titels von solcher Werbekraft für die Produkte der Unternehmung, eröffnet so gute Beziehungen für den Absatz, daß die Zahlung echter Werbeaufwand wird, wie die Kosten eines Reklamefeldzuges, oder das ist nicht der Fall. Dann ist die Stiftung auch nicht Aufwand, sondern Vermögensverbrauch des Unternehmers, der sich ebenso, wie er sich vorher vielleicht eine schöne Villa baute, auch noch einen Titel zu seinem Privatvergnügen kaufte. Allerdings ist sicher, daß in der Praxis aus vielen Gründen gern derartige Dispositionen über das Unternehmungskapital, also das Privatvermögen des Unternehmers, auf Unkosten verbucht werden, aber dann liegt wirtschaftlich eine Fälschung der Rechnung vor. Ausgaben, die nicht mit einem Produkt verbunden sind, können logisch weder Aufwand noch Kosten sein, sie sind Kapitalanlage und in der Regel, da man sie zu verschleiern sucht, sogar sehr schlechte. Anders ist die Sachlage bei der von Schmalenbach angeführten nachträglichen Verrechnung von echtem Aufwand, der eigentlich einer Vorperiode zur Last fällt, wie die von ihm erwähnte nachträglich

[14]) Schmalenbach, Grundlagen der Selbstkostenrechnung, S. 9 f.

eingehobene Steuer. Auch hier sehe ich keine Schwierigkeit für das Gleichlaufen von Erfolgs- und Selbstkostenrechnung, denn die nachträgliche Zahlung ist für die Buchhaltung auch nicht Aufwand der laufenden, sondern der Vorperiode. Folglich hat sie sich in der Vorperiode in Erfolgs- wie Selbstkostenrechnung auch als ein falscher, um die nachträgliche Zahlung zu hoher Gewinn niedergeschlagen und muß von diesem inzwischen zu Kapital gewordenen Gewinn abgesetzt, nicht aber als Aufwand oder Kosten der laufenden Periode verrechnet werden.

Als Beispiel von Zusatzkosten, die nicht als Aufwand in der Buchhaltung zu finden sind, nennt Schmalenbach die Abschreibungen, Zinsen und Zufallskosten. Es handelt sich bei den Abschreibungen, dem häufigsten der Fälle, um den Teil der Abschreibung, welcher in der Buchhaltung unterbleibt, weil in der Vorperiode zu hohe Beträge abgesetzt wurden, also stille Reserven angesammelt sind. Dann wären die Ueberhöhungen der Abschreibungen in den ersten Jahren neutraler Aufwand gewesen, und die Unterschreitungen wären in den späteren Zusatzkosten der Selbstkostenrechnung. Wenn man die interne Buchhaltung nicht durch stille Reserven verfälscht, entfällt das ganze Problem.

Alle bisher behandelten Differenzen zwischen der kaufmännischen Erfolgsrechnung einerseits und der Selbstkostenrechnung andererseits sind nichts als der Ausfluß der Tatsache, daß die Selbstkostenrechnung eine reine Betriebsrechnung ist, in der man sich noch nicht gewöhnt hat wie in der Bilanz Fälschungen vielerlei Art zur zum Teil gesetzlich erlaubten Norm zu machen, weil es grotesk wäre, wenn man sich auch noch selbst betrügen wollte. Es bestehen keinerlei Hindernisse, in diesen Punkten die volle Gleichartigkeit der Rechnungsfaktoren für Erfolgs- und Selbstkostenrechnung zu sichern, wenn man das Prinzip der Rechnungswahrheit an beiden Stellen voran stellt. Dann sind zwar noch Irrtümer möglich, gegen die der Gewinnvergleich beider Stellen sehr wirksames Hilfsmittel der Bekämpfung sein könnte. Selbst wenn man zugesteht, daß heute noch die volle Bilanzwahrheit, wie der Verfasser sie in seiner Organischen Tageswertbilanz verficht, gewisse Schwierigkeiten bei den veröffentlichten Bilanzen zeitigen kann, solange nicht alle Unternehmungen dazu übergehen, so steht doch auch heute schon nichts der Aufstellung einer wahren internen Bilanz entgegen. Man möge die interne kaufmännische Bilanz in voller Wahrheit führen und die Schminke immer erst dann auflegen, wenn die Veröffentlichung vorgenommen wird, dann sind die Schwierigkeiten des Gewinnvergleichs zwischen Erfolgs- und Selbstkostenrechnung sogleich behoben.

Offen bleiben aber noch eine Anzahl von Differenzen zwischen buchhalterischem Erfolg und Selbstkostengewinn, die nicht in den Beispielen für neutralen Aufwand und Zusatzkosten enthalten sind.

1. Die *Wertänderung an den umgesetzten Kostenteilen* zwischen Eingangs- und Umsatztermin.[15]) Sie erlangt Bedeutung, wenn die kaufmännische Rechnung, wie bisher üblich, mit Anschaffungspreisen, die Selbstkostenrechnung aber mit Tagesbeschaffungswerten rechnet. Dann müßten Wertsteigerungen der Kostengüter in der Selbstkostenrechnung als Zusatzkosten stehen und dort den Gewinn mindern, während in der Buchhaltung diese Wertsteigerung voll als Gewinn ausgewiesen würde, weil dort der Aufwand mit dem niedrigeren Anschaffungspreis gebucht würde. Wertminderungen der Kostenteile, sogar der nicht umgesetzten, erscheinen in der Buchhaltung als Gewinnminderung, während sie in der Selbstkostenrechnung auf Basis des

[15]) Eingehendes darüber: Schmidt, Organische Tageswertbilanz, S. 50/60, S. 222/230.

Tagesbeschaffungswertes den Gewinn ungeschmälert lassen, weil die Kostenteile mit dem niedrigeren Tagesbeschaffungswert verrechnet werden.

2. Wertänderung am ruhenden Vermögen kann als *Spekulationsgewinn* oder -*verlust* realisiert werden,[15]) wenn die Wertsteigerung auf Realgüter höher ist als der Zins auf nominal gebundene Geldschulden. Isit der Zins für die Zeit zwischen Kreditnahme und Rückzahlungstermin höher als die Wertsteigerung der spekulativ erworbenen Waren, so liegt Spekulationsverlust vor, der nicht Betriebsverlust ist. In beiden Fällen muß das Spekulationsergebnis in der Buchhaltung vom Umsatzgewinn getrennt werden, damit der Vergleich mit dem Betriebsgewinn der Selbstkostenrechnung möglich bleibt. Das ist gerade bei Einstellung auf den Tagesbeschaffungswert nicht schwer, weil dann in der Buchhaltung nur bei jeweiliger Rückzahlung spekulativer Kredite die Wertänderung der realisierten Güter als Spekulationsgewinn ausgesondert werden kann.

3. Finanzierungsgewinn[15]) entsteht, wenn Geldkredite für billigeren als den Tageszins hereingenommen wurden. Dann kann in der Buchhaltung leicht über das Zinsenkonto die Differenz zwischen Schuldzins und dem in der Kalkulation zu belastenden Tageszins ermittelt und gesondert als Erfolg oder Mißerfolg ausgewiesen werden. Liegt der Tageszins über dem Schuldzins, so entstehen im Sinne Schmalenbachs Zusatzkosten in der Selbstkostenrechnung, solange die Buchhaltung nicht auch mit dem allein richtigen Tageszins rechnet. Umgekehrt entsteht neutraler Aufwand.

4. Die Gesamtkorrektur zum Zwecke der Herstellung voller Vergleichbarkeit zwischen Selbstkostenrechnung und Buchhaltung kann an jeder der beiden vorgenommen werden. Da wir aber feststellten, daß die Buchhaltung es ist, welche aus sehr verschiedenen Gründen von der Wahrheit der Rechnung abweicht, während die Kalkulation ihr grundsätzlich auch in der Praxis zustrebt, so ist es zweckmäßig, die Korrekturen an der Erfolgsrechnung der Buchhaltung vorzunehmen, weil dann auch diese wahr wird. Die Gleichung:

Periodengewinn der Selbstkostenrechnung = Periodengewinn der Buchhaltung wird also nur erreicht, wenn der buchhalterisch ermittelte Gewinn um alle Abweichungen auf der Kostenseite korrigiert wird. Die wichtigsten Korrekturen am *Buchhaltungsgewinn* bei Anschaffungswertrechnung gegenüber dem Kalkulationsgewinn bei Tageswertrechnung sind die folgenden:

+ aller zwecks Bildung stiller Reserven und zur Versteckung von Vermögensanlagen im Aufwand enthaltenen Posten, die nicht als Kosten der Kalkulation verrechnet wurden;
— aller Minderungen des Aufwandes durch alte stille Reserven unter die in der Kalkulation verrechneten Kosten;
— Wertsteigerung aller in der Periode umgesetzten Kostenteile;
+ Wertminderung aller in der Periode umgesetzten, evtl. auch der noch vorhandenen Kostenbestände (§ 261 HGB.).

Die realisierten Spekulationsgewinne und Verluste, die an sich in dem Buchhaltungsgewinn berechtigterweise, nicht aber im Kalkulationsgewinn erscheinen, sind durch die Absonderung aller Wertänderungen auf umgesetzte Kostenteile mit vom Buchhaltungsgewinn abgesetzt. Zu berichtigen bleiben noch die Zinsgewinne:

— Zinsen auf Eigenkapital, soweit in der Buchhaltung nicht berechnet, und Zinsgewinne auf Fremdkapital, soweit dies unter Tageszins erlangt ist:
+ Zinsdifferenz auf Fremdkapital, soweit dies über dem Tageszins zu verzinsen ist.

[15]) Eingehendes darüber: Schmidt, Organische Tageswertbilanz, S. 50/60, S. 222/230.

Wenn einmal der Vergleich des Gewinns der beiden Gewinnermittlungsstellen, Buchhaltung und Kalkulation, vorgesehen ist, wird sich ganz von selbst die Tendenz durchsetzen, die Ermittlungsmethoden beider anzugleichen. Dabei wird es sich fast ausschließlich darum handeln, die Buchhaltungs- und Bilanzergebnisse zu korrigieren, weil sie von der Wahrheit abweichen und mit falschen Werten rechnen. Die Durchführung des Kosten- und Gewinnvergleichs sollte in jedem Falle angestrebt werden, wenn auch kleinen Differenzen nicht bis zum letzten nachgegangen wird.

B. *Die Kontrolle des Betriebes im allgemeinen.*

Jede Art von Kontrolle muß sich auf dem *Vergleich* aufbauen. Demnach sind mindestens zwei Größen erforderlich, die verglichen werden können, damit die Veränderung der zu kontrollierenden Größe erkannt werden kann. Die zu vergleichenden Größen müssen gleichartige sein, andernfalls ist ein Vergleich unmöglich oder jedenfalls erst nach Korrektur der Ungleichheiten durchzuführen.

Die Kontrolle, welche die Selbstkostenrechnung leisten kann, ist die der *Kostenrechnung* und die des *Gewinnes*. Kosten- wie Gewinngestaltung bedürfen der Kontrolle einmal im *internen Betrieb*. Man muß planmäßig verfolgen, wie sich im Bereich des eigenen Betriebes die Kosten und die Gewinne gestalten. Um hier einen Vergleich überhaupt zu ermöglichen, müssen als Vergleichszahlen die Kosten und Gewinne *verschiedener* möglichst nahe hintereinander liegender *Perioden des gleichen Betriebes* verglichen werden. Für den Vergleich gleicher Perioden besteht intern keine Möglichkeit. Wohl aber können Kosten wie Gewinnergebnisse der *gleichen Periode* miteinander verglichen werden, wenn Zahlen für *mehrere Betriebe gleicher Art für den gleichen Zeitraum* zur Verfügung stehen. Das ist dann der in der Gegenwart an Bedeutung gewinnende *Betriebsvergleich*, der hauptsächlich durch die Branchenverbände gefördert wird, und den Vorteil besitzt, daß jeweils die Zahlen der letzten abgerechneten Periode miteinander verglichen werden können. Man kann also auf Grund der Ergebnisse des Vergleichs verhältnismäßig schnell betriebliche Dispositionen vornehmen und Fehler berichtigen, die auch die beste interne Kontrolle nicht aufzudecken vermag, weil die letztere zwar die Schwankungen der Betriebskosten und Gewinne in der Folge der Perioden, nicht aber die absolute Höhe der Kosten und Gewinne voll zu kontrollieren vermag.

Die Kontrolle von Kosten und Gewinn wird sich zunächst auf die der *Gesamtkosten und Gesamtgewinne* erstrecken. Vergleiche interner wie externer Art können dann zeigen, wie die Perioden des gleichen Betriebes und die gleichen Perioden verschiedener Betriebe zueinander stehen. Da aber in jedem Falle die Möglichkeit offen bleibt, daß Fehler der Rechnung oder der Organisation sich in ihrer Auswirkung ausgleichen, so muß neben die Kontrolle der Gesamtziffern noch die der Kosten sowie der Gewinnteile treten. Die Aufteilung von Kosten und Gewinn kann soweit getrieben werden, daß man sie für jedes Einzelprodukt gesondert ermittelt und der Kontrolle dienstbar macht. Die Aufgliederung der Kosten ist dabei viel leichter durchzuführen, wie die der Gewinne. Die Kosten werden in der Selbstkostenrechnung und in der Buchhaltung in der Regel schon in Einzelgruppen gesammelt, so daß es keine Schwierigkeiten macht, auch die Entwicklung der Gruppenziffern neben der erst durch Addition gewonnenen Gesamtzahl zu verfolgen. Dabei wird sich dann zeigen, ob sich etwa bei gleichbleibender Gesamtzahl der Kosten Verschiebungen der Gruppen ausgleichen. Schwieriger ist die Zerlegung des Gewinnes in seine Bestandteile, weil er als die Preisspanne im Beschaffungs- und Absatzmarkt in einem Posten anfällt. Die Selbstkostenrechnung wird überhaupt nicht berührt von den Spekulations- und Finanzierungsgewinnen, die nach den im Abschnitt über die Gewinnermittlung behandelten Regeln von dem eigentlichen Betriebsgewinn zu trennen sind und allein in der Buchhaltung errechnet werden. Wenn die Selbstkostenrechnung, wie jetzt ziemlich allgemein anerkannt wird, auf dem Tagesbeschaffungswerte der Kosten aufgebaut wird, so kann auf sie auch nicht die Wertänderung am ruhenden Vermögen, die man auch oft als Konjunkturgewinn bezeichnet findet, einwirken. Der Gewinn der Selbstkostenrechnung ist dann Ausdruck der reinen Spanne zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt am Umsatztage und wird einmal von den *Veränderungen in den beiden Märkten*, zum anderen von den *Mengenänderungen der in das Produkt hineingearbeiteten Kosten* bedingt. Es ist nun die Frage, ob die beiden Arten von Einflüssen voneinander getrennt werden können. Darüber wird später berichtet. Eine weitere Untergliederung des Gewinnes ist direkt nicht möglich, denn der Erlös ist eine einheitliche unaufteilbare Größe. Wohl aber kann indirekt bis zu gewissem Grade, die Gewinnänderung durch eine bestimmte Einzelkostenänderung ihrer Ursache nach, mittels Kostenkontrolle festgestellt werden.

C. *Die Kalkulation als Betriebskontrolle.*

a) *Die Kostenkontrolle.*

Daß der Betrieb einer dauernden Kontrolle seiner Leistung bedarf, unterliegt keinem Zweifel. Die Notwendigkeit eines guten Kontrollapparates wird um so größer, je weniger der Leiter imstande ist, die einzelnen Betriebsleistungen selbst zu beobachten und sich an Ort und Stelle ein Urteil zu bilden. Während aber die Gesamtleistung einer Unternehmung im Gewinn zum Ausdruck kommt, bedarf es zur Beurteilung der einzelnen Abteilung genauerer Maßstäbe, die Auskunft über die Leistung geben. Zunächst handelt es sich um die Trennung der Leistung des Kaufmanns von der des Ingenieurs. Im Gewinn sind die Ergebnisse beider vereinigt. Dabei besteht die Möglichkeit, daß eine gute technische Leistung durch Fehler des Kaufmanns und gute kaufmännische Leistungen in Ein- und Verkauf durch Mängel der Technik ausgeglichen werden. Während die Tätigkeit des Kaufmanns auf die Wertdisposition im Umsatz, bei Ein- und Verkauf gerichtet ist, hat der Techniker die Aufgabe mit einem bestimmten Kostenbetrage ein technisch möglichst hochstehendes, leicht absetzbares Erzeugnis, oder ein technisch gegebenes Produkt unter Aufwand der geringsten Kostenmengen herzustellen. Die technische Leistung kann also bei gegebener Qualität des Produkts an den verbrauchten Kostenmengen oder bei gegebenen Kostenmengen an der Produktqualität gemessen werden. Das Normale ist wohl das erstere, denn die Produktqualität wird in der Regel vom Kaufmann auf Grund seiner Markterfahrungen festgelegt und bleibt häufig auf lange Zeit gleich. Nur in den Produktionszweigen, wo das Erzeugnis in variablen Qualitäten anfällt, weil die Ausbeute des Rohmaterials oder der Produktionsgang nicht vollkommen gleichmäßig verläuft, wird außer Kostenmenge auch die Qualität als Maßstab der Leistung von Bedeutung sein. Man muß in diesem Falle danach streben, die Kostenmenge der Qualitätseinheit zum Maßstab zu machen, wie etwa die Heizkraft des Gases, den Metallanfall der Hütte usw. Hier soll diesen individuellen Gestaltungen nicht weiter nachgegangen, sondern zunächst die Kontrolle des Produktionsbetriebes bei gleichbleibender Qualität der Produkte untersucht werden.

In diesem Falle ist die *Kostenmenge* Maßstab der Betriebsleistung. Wäre es möglich, die Einzelkosten auf eine Gesamtmenge zu bringen, so handelte

es sich nur um einfache Addition der Einzelkostenmengen. Indessen ist der Fall, daß nur eine einzige Art von Kosten für ein Produkt aufgewendet wird, doch recht selten. Beispiele finden sich höchstens bei den Kosten der rein persönlichen Dienste, deren Maßstab die Arbeitszeit wäre. Wo aber auch nur Material und Arbeit als Kostenfaktoren zusammentreffen, ist es unmöglich, Arbeitseinheiten und Materialmengen zu addieren. Will man ein einheitliche Größe schaffen, die zu einem Gesamtbetrage führt, so muß doch der Wert in Geld als Helfer in Anspruch genommen werden. Dabei ergibt sich jedoch sogleich eine neue Schwierigkeit. Der Wert schwankt, und er kann schwanken, auch wenn die Menge der Kosten gleich bleibt. Das Problem ist also, die Wertschwankungen aus der Rechnung fernzuhalten, die nicht auf Schwankungen der Kostenmenge zurückzuführen sind. Damit stehen wir bei dem Problem der *Verrechnungspreise*, die dieser Aufgabe dienen.

Verechnungspreis zur Mengenkontrolle kann also nur eine Wertgröße sein, die für die gleiche Kostenmenge während der Vergleichsperioden immer die gleiche Höhe beibehält. Damit ist der für die interne Betriebskontrolle wichtigste Verrechnungspreis eindeutig gekennzeichnet. Er ist ein Normalpreis, der nicht dem Marktpreis gleich zu sein braucht, aber mindestens für die Vergleichsperioden gleich bleiben muß. Man wird zweckmäßigerweise als Verrechnungspreis runde Beträge verwenden, damit die Abrechnung erleichtert ist. Damit aber kommt eine neue Differenz zwischen Buchhaltung und Kalkulation zustande, denn die erstere kann keinesfalls mit diesen Verrechnungspreisen geführt werden. Sie muß, auch nach der liberalen Anschauung der Gegenwart, doch jeden Kostenteil mit seinem Eingangswerte buchen. Es bedarf also einer besonderen Rechnung, um die Einkaufswerte der Kostenteile auf die Verrechnungspreise zu bringen. Das geschieht am besten in den Büchern der Lagerverwaltung und der Lohnabteilung, die die jeweilige Differenz zwischen Einkaufspreis und Normalpreis über ein Ausgleichskonto verrechnen, das dann in seinem Saldo jeweils die gesamte Differenz, welche zwischen den Buch- und Kalkulationswerten der Kostenteile entstanden ist, ausweist, und durch Einsetzung dieses Differenzpostens den Vergleich zwischen Buchhaltung und Selbstkostenrechnung weiter ermöglicht.

Werden alle Kostenarten des Betriebes in der Kalkulation mit diesen Normalverrechnungspreisen zur Einheit zusammengefaßt und danach mittels Division des Gesamtbetrages durch die Stückzahl der Produkte eine Normalkostengröße der Periode pro Stück ermittelt, so kann diese Größe in ihrem Steigen und Fallen ein guter Gradmesser der Leistung des Betriebes sein, weil sie alle Schwankungen der Kostenmengen pro Stück anzeigen muß. Indessen wäre es falsch, von dieser Rechnung vollen Einblick zu erwarten. Einmal können Kostenmehrungen und Kostenminderungen zwischen Abteilungen sich ausgleichen. Man würde sie auffinden, wenn man die Rechnung für die Abteilungen aufgliederte. Aber auch innerhalb der Abteilungen kann sich Plus und Minus ausgleichen. Das wird man nur erkennen, wenn die Kosten abteilungsweise nach Arten gesondert dargestellt werden. Schließlich ist es nur in Betrieben mit einheitlichem Produkt möglich, die Kosten durch die Produktzahl zu dividieren. In manchen Fällen kann an Stelle der Stückzahl ein anderes einheitliches Merkmal des Produktes treten, so etwa bei verhältnismäßig gleichartigen nur verschieden großen Produkten das Gewicht oder Länge, Breite, Inhalt, Umfang usw. Das wird aber immer nur dann in Betracht kommen, wenn sich alle Kosten der Erzeugnisse proportional zu diesem Maßstab vermehren.

[16]) Grundlegend haben darüber Schmalenbach, Beste und Bouffier geschrieben.

Weiter ist zu beachten, daß der Normalverrechnungspreis zwar ein wichtiges Hilfsmittel zum Vergleich der mengenmäßigen Kostengestaltung in verschiedenen Perioden des gleichen Betriebes sein kann und auch zum Vergleich gleicher Perioden bei verschiedenen Betrieben dann tauglich ist, wenn diese Betriebe den gleichen Normalpreis benutzen und das gleiche Produkt herstellen, nicht aber kann irgendein Normalpreis, der nicht dem Tagesbeschaffungswert des Umsatztages entspricht, Grundlage der Ermittlung des Wertes der im Produkt steckenden Kosten sein. Der Tagesbeschaffungswert aber schwankt seinerseits, hat also nicht die Eigenschaften eines starren Verrechnungspreises in bezug auf das Anzeigen von Schwankungen der Kostenmengen. Man muß also insbesondere für die Ermittlung des Gewinnes, aber auch zur Bestimmung von Preisen mit den Tageswerten der Kostenteile rechnen, will aber vielleicht auch nicht auf die Mengenkontrolle des Normalpreises verzichten. Man kann natürlich den Ausweg einschlagen, jedes Rechnungsziel gesondert zu verfolgen, muß dann aber zwei Rechnungen in der Kalkulation nebeneinander führen. Eine Möglichkeit der Verbindung beider hat Bouffier[17]) dargelegt. Er schlägt wor, zunächst auch in der Kalkulation mit den Normalpreisen zu rechnen, dann aber vor endgültigen Entscheidungen und Abrechnungen die Normalpreise durch indexmäßige Zu- und Abschläge zu korrigieren und auf den Tagesbeschaffungswert zu bringen. Dann müssen am Anfang der Rechnung bei der Einstellung der Einkaufspreise auf die Normalpreise die Differenzen zwischen beiden auf einem Ausgleichskonto verrechnet werden, ebenso aber am Schluß der Rechnung die Differenzen zwischen Normalpreis und Tagesbeschaffungspreis. Schwankungen des Kostenwertes zwischen Einkaufs- und Umsatztag erscheinen dann als Differenz der beiden korrespondierenden Buchungen auf dem Ausgleichskonto.

Bei Betrieben mit Einzelfertigung und damit verbundener Zuschlagskalkulation kann eine feste Beziehung zwischen der Produktmenge und den Kosten einer Periode nur schwer hergestellt werden. In diesem Falle liegt das Schwergewicht des internen Vergleichs wie des externen Betriebsvergleichs auf der Untersuchung von Kostenmenge und Kostensumme für das *gleiche Produkt*. Beim Vergleich der Kosten des gleichen Produkts für verschiedene Perioden kann die Anwendung eines Normalpreises ebenfalls wie bei der Gesamtkostenkontrolle zur Absonderung der technischen Leistung des Betriebes von den Einflüssen der Märkte dienen. Will man in zwei oder mehr

[17]) Wie man den Normalpreis durch Indexrechnung auf den Tagespreis zu bringen vermag, der für die Selbstkostenermittlung unentbehrlich ist, so ist es auch möglich, den Tagesbeschaffungspreis, auf dem die Normalkalkulation aufgebaut ist, in einen Normalverrechnungspreis umzurechnen. Man muß dann die Verschiebung der Tagesbeschaffungspreise der einzelnen wichtigeren Kostengruppen fortlaufend verfolgen und sie indexmäßig in Prozenten eines Ausgangspreises bestimmen. Dann kann jederzeit der Tagespreis durch Division mit dem Index und Multiplikation mit 100 (Formel: Tagespreis : Index × 100) in einen Normalpreis umgerechnet werden. Rechnet man dann mit diesem Normalpreis die Kosten beim Vergleich, so zeigen die Differenzen nur die Einflüsse der Mengenveränderung der Kosten, nicht mehr die der Preisänderung. Dies Verfahren, welches gestattet, die Selbstkostenrechnung vollkommen auf den Tagesbeschaffungspreisen aufzubauen und beim Kostenvergleich doch die eigentliche Betriebsleistung von der Wertänderung der Kostenteile zu trennen, ist sachlich wohl dem anderen, das auch die Selbstkostenrechnung auf Normalpreisen aufbaut, vorzuziehen, weil in letzterem Fall vor Ermittlung der wirklichen Selbstkosten immer erst die Normalpreise in Tagespreise umgerechnet werden müssen. Es kommt aber zeitlich die Selbstkostenermittlung unbedingt vor dem Betriebs- und Kostenvergleich. Man kann also beim Aufbau auf Tageswerten zunächst alle Kostenrechnungen erledigen und den Kostenvergleich später in Ruhe vornehmen, wenn damit auch nicht gesagt werden soll, daß die Kontrolle nicht sobald als möglich der Rechnung selbst zu folgen habe.

Betrieben für den gleichen Zeitpunkt die Kosten gleicher Produkte vergleichen, so bedarf es keines Normalpreises, weil auch der Tagesbeschaffungswert der Kosten dann einen Vergleich der Kostenmengen darstellt, wenn alle Einzelkosten an beiden Stellen mit den gleichen Werten, in diesem Fall den gleichen Tagesbeschaffungswerten eingesetzt werden.

Was für den Vergleich der Kosten von gleichartigen Einzelprodukten in verschiedenen Perioden des gleichen Betriebes oder für die gleiche Periode verschiedener Betriebe gilt, ist auch richtig für den Vergleich von Kostenarten und Kostengruppen des Einzelproduktes in beiden Fällen. Unbedingte Voraussetzung solcher Vergleiche von Kostengruppen ist aber, daß die Gruppen untereinander vollkommen gleichartig abgegrenzt sind. Da diese Voraussetzung zwar einigermaßen für den gleichen Betrieb gesichert ist, weil das Personal die Kosten nach gleichen Grundsätzen, seien sie an sich auch logisch nicht völlig einwandfrei, zu buchen pflegt, so ist auch der Vergleich mehrerer Perioden für den gleichen Betrieb mit einiger Sicherheit möglich. Selten aber wird die Kostengruppierung bei mehreren Betrieben so einheitlich vorgenommen werden, daß man darauf, ohne sehr weitgehende Korrekturen zum Zwecke des Ausgleichs der Differenzen, den Kostengruppenvergleich aufbauen kann. Fast jeder Betrieb pflegt den Inhalt der Gemeinkosten anders zu fassen und die Verteilungsmethoden dieser Gemeinkosten, wie ihre davon abhängige Gruppierung ist von soviel Faktoren der Produktion, der Branche, der Tradition abhängig, daß Betriebsvergleiche für Kostengruppen nur sehr unzuverlässig sein können. Deshalb hat auch der Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit unter der Führung Schmalenbachs die Aufstellung von Normalbuchhaltungen für die einzelnen Branchen in Angriff genommen. Erst durch einheitliche Normen der Kostenverbuchung wird es möglich, auch den Kostenvergleich zwischen Betrieben gleicher Branche eingehender zu pflegen.

b) *Die Gewinnkontrolle.*

Gewinn ist das Hauptziel der Unternehmung, aber auch das sicherste Merkmal der wirtschaftlichen Leistung im Dienste der Konsumenten, soweit nicht Monopolgewinne vorliegen. Der Gewinn der Selbstkostenrechnung kann nur Umsatzgewinn sein, nicht Spekulationsgewinn oder Zinsgewinn, die beide ausschließlich in den Bereich der kaufmännischen Tätigkeit gehören. Der Umsatzgewinn aus der Produktion der Industrie oder dem Umsatz des Handels ist nur aus der Spanne zu erklären, die zwischen dem Beschaffungs- und dem Absatzmarkte besteht. Für die Industrie besteht sie, weil die Konsumenten bis zu gewissem Umfange die Kostengüter des Beschaffungsmarktes weniger hoch schätzen und bezahlen als die Fertigprodukte des Betriebes und im Handel wird die Umsatzspanne dadurch geschaffen, daß an den Orten des Ueberflusses die Schätzung der Güter relativ gering, an denen des Mangels relativ hoch ist. Alle Schwankungen, die sowohl von der Beschaffungs- wie von der Absatzseite kommen, müssen sich auch in der Größe der Umsatzspanne auswirken. Es ist von größter Bedeutung, daß der Leiter der Unternehmung die Ursachen jeder Veränderung in der Umsatzspanne, die den Gewinn verkörpert, sogleich erkennt und die Klärung der Ursachen anstrebt. Die Einzeleinflüsse auf die Preisspanne zu erklären, ist Aufgabe der folgenden Untersuchungen über die Preispolitik. Hier ist vorläufig nur zu prüfen, wieweit die Selbstkostenrechnung und Buchhaltung Möglichkeiten des Erkennens solcher Aenderung der Spanne bietet.

Bei sorgsamer Rechnung muß sich die *Umsatzspanne* sowohl in der Buchhaltung wie in der Selbstkostenrechnung im Umsatzgewinn ausdrücken. In

der Buchhaltung ist, wie im Abschnitt über die Gewinnermittlung dargelegt wurde, der Umsatzgewinn von Spekulationsgewinn und Finanzierungsgewinn wie auch von der Wertänderung am ruhenden Vermögen zu trennen, damit er als Hauptquelle des Produktionsgewinnes rein in Erscheinung tritt. In der Selbstkostenrechnung, die mit Tagesbeschaffungswerten arbeitet, kann bei sonst richtigem Verfahren, nichts anderes als der reine Umsatzgewinn in Erscheinung treten. Wo Buchhaltung und Selbstkostenrechnung auf dem Anschaffungspreis oder in letzterem Falle etwa auf Normalpreisen aufbauen, muß in jedem Falle der falsche Kostenpreis in den richtigen Tagespreis umgerechnet werden.

Der Umsatzgewinn als Gesamtgewinn kann sowohl in der Buchhaltung wie in der Selbstkostenrechnung erscheinen und für bestimmte Perioden erfaßt werden. Wichtig ist, die Perioden zeitlich gleich zu halten, damit der Vergleich überhaupt möglich ist. Während aber der Gesamtgewinn in der Buchhaltung Hauptziel ist, strebt die Selbstkostenrechnung hauptsächlich nach Kenntnis von Kosten und Gewinn pro Stück. Bei der Divisionskalkulation im Betriebe mit einheitlichem Produkt müssen die Gesamtkosten Ausgangspunkt der Rechnung sein, so daß auch leicht durch Gegenüberstellung der Gesamterlöse der Gesamtgewinn ermittelt werden kann. Bei der Zuschlagskalkulation dagegen strebt die Selbstkostenrechnung danach, möglichst viel der Kosten direkt dem Einzelstück zuzuteilen und den Rest als Gemeinkosten nach verschiedenen Schlüsseln aufzuschlagen. Es bedarf also in diesem Falle besonderer Rechnungen, um aus den Einzelabrechnungen der Vor- und Nachkalkulation im System der Selbstkostenrechnung den mit dem Buchhaltungsgewinn vergleichbaren Gesamtgewinn zu ermitteln.

Zwischen Buchhaltung und Kalkulation ist also grundsätzlich immer ein Vergleich des Gesamtumsatzgewinnes für die *gleiche Periode* möglich. Deshalb ist es so wichtig, für den internen Betriebsvergleich Maßnahmen zu treffen, um durch Aussonderung des reinen Umsatzgewinnes in der Buchhaltung die Vergleichsmöglichkeit zu schaffen. In der Selbstkostenrechnung allein können nur die Gewinnergebnisse *verschiedener Zeiten* miteinander verglichen werden. Dieser Vergleich kann sich in der internen Rechnung sowohl auf den Gesamtgewinn am Umsatz, wie auch auf die Gewinne am Einzelstück gleicher Art erstrecken. Bei Betrieben, die mehrere Produkte herstellen, ist beides notwendig. Wo neben der auf den tatsächlichen Kosten aufbauenden Nachkalkulation, wegen des Verkaufs auf Bestellung noch die Vorkalkulation steht, ist auch der Vergleich zwischen diesen beiden Rechnungen durchzuführen. Der Gewinnvergleich in der Periodenfolge im internen Betrieb ist von größter Bedeutung für die Erkenntnis der Betriebsgestaltung. Dabei kann die Erfolgsrechnung, welche ja stärker an die längere Jahresperiode gebunden ist, in der Regel nicht die gleichen Dienste leisten wie die Selbstkostenstückrechnung. Aus letzterer kann jede Schwankung der Gewinnspanne sogleich erkannt und in der Betriebspolitik berücksichtigt werden.

Durch internen Gewinnvergleich zwischen Buchhaltung und Kalkulation kann man ersehen, ob die beiden Rechnungen übereinstimmen und man erkennt die Höhe des Gewinnes. Durch die Stückrechnung kann die Gewinnbewegung in allen ihren Veränderungen von Tag zu Tag verfolgt werden, nicht aber weiß man, ob der Betrieb in der Reihe seiner Konkurrenten eine relativ hohe oder niedere Gewinnspanne aufweist. Zwar ist der allgemeine Zinsstand schon ein Merkmal des Durchschnittsgewinnes auf arbeitendes Kapital, aber er sagt nichts über die Differenzialgewinne, die den führenden Unternehmungen zufließen. Will man erkennen, wie die Gewinnspanne des eigenen Betriebes sich zu der Konkurrenz verhält, so muß man die externe Gewinn-

vergleichung zu Hilfe ziehen. Praktisch bestehen dazu nur Ansätze, weil der Unternehmer seinen Gewinn als das intimste des Betriebslebens nicht gern preisgibt und wo er ihn, wie bei der Aktiengesellschaft, öffentlich ausweisen muß, pflegt er ihn durch mancherlei Korrekturen zu verschleiern. Immerhin kann die Dividende der Konkurrenzunternehmungen wenigstens einige Einsicht in die Gewinnentwicklung der anderen Betriebe gewähren. Die Branchenverbände können hier fruchtbare Arbeit leisten, denn ihnen wird der Einzelunternehmer am ehesten geneigt sein, richtige Gewinnzahlen mitzuteilen, wenn sie die Gewähr bieten, daß sie in der Weiterverarbeitung so behandelt werden, daß die Leser der Zusammenfassungen nicht erkennen können, in welchem Betriebe ein bestimmter Gewinn erzielt wurde. Der Gewinnvergleich zwischen den Betrieben einer Branche ist vor allem deswegen von großer Bedeutung, weil er allein erlaubt, festzustellen, ob die Gewinne der Branche durchschnittlich sehr wesentlich über dem Normalzinssatz oder darunter liegen. Ist ersteres der Fall, so wird Erweiterung der Betriebe durch Kapitalzufuhr durchaus angebracht sein. Im zweiten Falle dagegen ist jede Erweiterung zu meiden, bis die Gewinnspanne der vorhandenen Betriebe sich soweit gebessert hat, daß die große Mehrheit übernormalen Gewinn erzielt.

D. *Die Betriebsverrechnung.*

Wo in Unternehmungen mehrere selbständige Betriebe hintereinandergeschaltet sind, entsteht das Problem der Betriebsverrechnung. Die Betriebsverrechnung soll die Kosten und Gewinnergebnisse des einzelnen Betriebes gesondert aufzeigen, damit jeder Betrieb selbständig beurteilt werden kann. Selbständig ist ein Betrieb, wenn er ein Produkt herstellt, das eine bestimmte Abgeschlossenheit erreicht hat. So finden wir in der Hüttenzeche, die Kohlenförderung, mit ihrem Endprodukt der Kohle, daneben die Kokerei mit ihren Produkten Koks, Teer, Gas usw., den Hochofen mit seinem Eisen, die Thomas- und Martinöfen mit ihrem Stahl und das Walzwerk mit dem Walzprodukt. Jeder Betrieb stellt ein Erzeugnis her, das für den folgenden Betrieb Rohmaterial ist. Wären die Betriebe nicht verbunden, so müßten sie voneinander beziehen und dabei würde ein Marktpreis entstehen. Da nicht alle Betriebe gleicher Art in gleicher Weise verbunden sind, so besteht auch oft ein Marktpreis für die selbständigen Betriebsprodukte, der dann auch als Verrechnungspreis zwischen ihnen in Betracht kommt. Die Selbstkostenrechnung muß in diesem Falle die Mittel liefern, um für jeden Betrieb die ihm eigene Leistung mit möglichster Genauigkeit festzustellen. Sie muß auch aus jedem vorgelagerten Betrieb die Angaben schaffen, welche notwendig sind, um die an den folgenden abgegebenen Produkte in der Kalkulation richtig zu bewerten. Es ist natürlich, daß diese Probleme besonders in den gemischten Werken der Schwerindustrie auftauchen und dort irgendwie gelöst werden mußten. Schmalenbach und Beste haben sich durch die Bearbeitung des Problems der Verrechnungspreise besondere Verdienste erworben. Beste, der Schüler Schmalenbachs, unterscheidet in seinem Werk die folgenden Verrechnungspreise:

1. den Marktpreis,
2. den Normalpreis,
3. die Produktionskosten,
4. den Proportionalpreis.

a) *Verrechnung zum Marktpreis.*

Wird der Marktpreis als Verrechnungspreis für die in andere selbständige Betriebe der gleichen Firma übergehenden Produkte benutzt, so

wird dadurch der empfangende wie der liefernde Betrieb in die Lage versetzt, als ob sie auch wirtschaftlich vollkommen selbständig wären. Der liefernde Betrieb wird für seine Produkte genau den Gewinn ausweisen, den er auch erzielen würde, wenn er an den freien Markt verkaufte. Dem Einwand, daß im Marktpreis auch die Verkaufskosten enthalten seien, die bei interner Lieferung nicht entstehen, ist nicht viel Bedeutung beizumessen, denn es liegt durchaus im Sinne der Betriebskontrolle und der Organisation gemischter Werke, daß man ersieht, welche Vorteile durch die Zusammenfassung der Betriebe in bezug auf Ersparnis der Verkaufskosten erzielt werden. Selbstverständlich muß dann jedem Einzelbetriebe ein Anteil an den Verkaufskosten des Endprodukts belastet werden. Außerdem ist in diesem Falle jederzeit auch die Möglichkeit gegeben, zu überlegen, ob es vorteilhafter ist, etwa ein Zwischenprodukt an den freien Markt zu verkaufen, wenn sich erweist, daß ein folgender Betrieb bei der Umarbeitung auf Grundlage des Marktpreises Verluste erzielt, d. h. daß seine Kosten größer sind als der für die Weitergabe der Produkte zu verrechnende Marktpreis. Bei Verwendung des Marktverkaufspreises für die Verrechnung des Zwischenproduktes gegenüber den weiterverarbeitenden Betrieben wird der Gesamtgewinn der Unternehmung in einzelne marktmäßig bedingte Betriebsgewinne zerlegt. Man kann also auch die Gewinnentwicklung jedes Einzelbetriebes gesondert verfolgen, was von großer Bedeutung für die Ermittlung von Verlustquellen ist. aber auch den Aufbau eines Systems der Betriebstantiemen erlaubt, das jedem Beteiligten nur Anteil an dem Gewinn zubilligt, zu dessen Entstehung er beitrug.

b) *Normalpreisverrechnung.*

Werden die Zwischenprodukte den folgenden Betrieben mit dem *Normalpreis* weiterberechnet, der aus Gründen der Betriebskontrolle für die Kosten der Betriebe festgelegt ist, so wird dadurch zwar die Kontrolle der mengenmäßigen Gestaltung der Kosten in jedem Einzelbetriebe deutlich sichtbar. nicht aber kommt der Einfluß des Marktes zur Geltung. Man kann dafür anführen, daß ja die kaufmännische Betätigung durch Ein- und Verkauf praktisch im gemischten Betriebe nur je einmal wirksam wird, nicht aber in den Zwischenstufen der Weiterlieferung an die eigenen Betriebe. Also ist es auch richtig, in den nicht mit dem Markt in Beziehung stehenden Betrieben nur die Leistung zu verfolgen, welche dort vollbracht werden kann, nämlich die technische Gestaltung der Kostenmenge, ausgedrückt durch den Normalpreis. Es wird aber dabei zu berücksichtigen sein, daß auch bei Verwendung von Normalpreisen in der Kostenrechnung der Betriebe die Gesamtkosten zu Normalpreisen der Kostenteile in jedem Einzelbetriebe schwanken, je nachdem sich die Kostenmenge ändert. Wollte man die Zwischenprodukte zu diesen veränderlichen Normalkostensummen weitergeben, so würden die Zwischenprodukte für die folgenden Betriebe mit schwankenden Normalpreisen versehen, die dem Wesen des starren Normalpreises widersprechen. Folglich darf nicht die Summe der Normaleinzelkosten des Betriebes der Verrechnungspreis mit dem folgenden sein, sondern ein selbständiger aber starrer Verrechnungspreis für das fertige Zwischenprodukt. In diesem Falle können die Schwankungen der Differenz zwischen den Einzelkostensummen zu Normalpreisen und dem starren Verrechnungspreis Merkmal der betrieblichen Leistung sein, weil jede Verringerung der Differenz eine Steigerung der Kostenmenge und jede Erweiterung eine Minderung anzeigt. Man wird also der Betriebsverrechnung mit Normalpreisen zugestehen müssen, daß sie für die Beurteilung der Leistungen des Einzelbetriebes eine sehr brauchbare

Grundlage liefert und auch als Grundlage von Betriebsgewinnanteilen Verwendung finden kann.

c) *Verrechnung zu Herstellungsselbstkosten.*

Die Verrechnung der Zwischenprodukte zu den Selbstkosten der Produktion unter Ausschluß aller Verkaufskosten muß dazu führen, daß der Endbetrieb dann alle nicht der Produktion belasteten Kosten der ganzen Produktionsreihe zu verteilen hat. Was man in den Zwischenbetrieben als Ergebnis erhält, ist die Summe der bisher entstandenen reinen Produktionskosten. Als Kostenwert kann hier der Anschaffungs- wie auch der Tagesbeschaffungswert in Frage kommen. Da aber der Tagesbeschaffungswert des Umsatztages bestenfalls im Endbetriebe festgestellt werden kann, weil erst von diesem aus verkauft wird, so muß man vor diesem Tage zweckmäßigerweise für die Zwischenstufen die Umwertung der Anschaffungswerte unterlassen. Die Selbstkostenverrechnung auf Tageswertbasis gehört in das Gebiet der Marktpreisverrechnung. Freilich geht mit dem Anschaffungspreis sowohl die Starrheit der Normalpreise wie die Marktverbundenheit der Tageswerte verloren. Es ist höchstens möglich, die Anschaffungskostenwerte in Normalwerte dadurch umzurechnen, daß man sie mit einem Index korrigiert. Solchen Index aber zu berechnen, ist ziemlich schwierig, weil die individuellen Verhältnisse jeder einzelnen Kostenpartie zu berücksichtigen sind. Während eine Umrechnung der Tageswerte von Kosten nur Preis und Quantum der Kostenteile verlangt, muß man bei Anschaffungswerten auch die Zugehörigkeit zur einzelnen Eingangspartie berücksichtigen. Da die Anschaffungswertrechnung den wirklichen Kostenwert und den Gewinn nicht ergeben kann, so ist diese Art von Rechnung von sehr geringem Vorteil. Die Gestaltung der Kostenmenge wird durch die Veränderung der Anschaffungspreise verdeckt. Für den Vergleich verschiedener Betriebe macht sie das Ergebnis von Zufälligkeiten der Anschaffung abhängig, die Kosten und Gewine verschiedener Perioden gleicher Betriebe können nicht verglichen werden, weil die Aenderungen der Anschaffungswerte denen der Kostenmenge entgegenlaufen können, und selbst für Gewinnanteile im Einzelbetrieb bietet die Rechnung mit Anschaffungskosten keine geeignete Grundlage, weil die Angehörigen eines Zwischenbetriebes nichts an den Einkaufspreisen ändern können, wohl aber die Rechnungsergebnisse von ihren Schwankungen beeinflußt werden. Man gibt also bei Anschaffungswertrechnung zwischen den Betrieben alle Vorteile der internen und externen Betriebskontrolle aus der Hand und hat für die Betriebsverrechnung höchstens den Vorteil, daß bei dieser Rechnung das Denken auf ein Minimum reduziert ist. Gänzlich falsch wäre es vor allem, wenn in der Schlußrechnung des Endbetriebes nicht wenigstens die Umrechnung auf Tagesbeschaffungswerte des Umsatztages vorgenommen würde.

d) *Verrechnung zu Proportionalpreisen.*

Die Betriebsverrechnung mit Proportionalpreisen beruht auf Untersuchungen, die Schmalenbach[18]) über die Kostengestaltung bei Aenderung des Beschäftigungsgrades angestellt hat. Sein Schüler Beste[19]) geht dabei auf Sonderheiten ein, die m. E. nicht voll haltbar sind, weil er wie Schmalenbach selbst von negativen Kosten spricht, ein Ausdruck und eine Größe, die in der Praxis schwerlich verstanden wird, deren Bedeutung aber auch theoretisch sehr zweifelhaft ist.[20]) Eine einfache Betriebsverrechnung mit proportionalen

[18]) Grundlagen der Selbstkostenrechnung.
[19]) Verrechnungspreise.
[20]) Vgl. dazu: Lorentz: 1. Kostenauflösung? ZfB. IV S. 420 f. 2. Zum Kampf um eine kritische Arbeitsweise in der Kostenforschung, ZfB. VI S. 152 f.

Kosten würde dann vorliegen, wenn jeder Zwischenbetrieb seine Produkte nur mit den direkt zurechenbaren Kosten weitergäbe. Man rechnet also dem Produkt nur seine direkten Kosten an, die die Tendenz aufweisen, für jedes Stück, einerlei, wieviel davon produziert werden, gleich zu sein. Alle indirekten Kosten, auch die der Produktion, werden nicht im Zwischenbetriebe, sondern erst im Endbetrieb dem Produkt zugerechnet. Dadurch erlangt man gegenüber der Verwendung der vollen Produktionskosten als Verrechnungspreis den Vorteil, daß diese beschränkte Art von Kosten ein besseres Bild der Betriebsleistung gibt, als wenn die ihrer Tendenz nach pro Stück schwankenden Gemeinkosten dazugeschlagen würden. Die Schwankungen der Gemeinkosten pro Stück sind deshalb größer, weil bei jeder Veränderung der Produktion die nahezu gleichen Kosten auf die veränderte Stückzahl zugeteilt werden, während die proportionalen Kosten, wie ihr Name besagt, die Tendenz haben, sich proportional der Stückzahl zu verändern. Aber auch diesen proportionalen Kosten verbleiben bei Bewertung mit dem Anschaffungs- wie dem Tagespreis die Schwankungen, welche von diesen ausgehen, also nicht nur die Veränderungen, welche aus der Kostenmengenänderung entsteht. Wir werden sehen, daß die proportionalen Kosten zu Tageswerten eingesetzt, für die Preispolitik eine wichtige Untergrenze bilden. Für internen wie externen Betriebsvergleich bieten sie die gleichen Mängel wie die Rechnung mit den vollen Produktionskosten, allenfalls ist durch Ausschaltung der Einflüsse des Beschäftigungsgrades die Erkenntnis der Betriebsleistung etwas erleichtert, wenn sie auch noch durch Aenderung des Anschaffungs- oder Tageswertes verdunkelt wird.

IV. Kalkulation und Beschäftigungsgrad.[21])

A. *Allgemeines.*

Seit Ablauf der Inflationsperiode beginnt für den deutschen Unternehmer die Frage der exakten Kalkulation wieder an Bedeutung zuzunehmen. Während man in der Zeit der Geldentwertung alle Kraft darauf zu richten hatte, die schlimmsten Verzerrungen der Kostenzahlen herauszukorrigieren, zwingt die jetzt sehr verschärfte Konkurrenz zu peinlichster Rechnung, um einerseits noch zu Preisen zu gelangen, die konkurrenzfähig sind, andererseits aber auch zu vermeiden, daß die so lange betriebene Verschleuderung des Betriebsvermögens weiter fortgesetzt werde. Diese Aufgabe ist allen Unternehmungen, seien sie solche der Industrie, des Handels oder der Bankwelt, gemeinsam. Um so wichtiger ist es, darauf hinzuweisen, daß die alte traditionelle Kalkulation, wie sie vor dem Kriege üblich war, nur einen beschränkten Einblick in die Kostengestaltung des Einzelstückes zu liefern vermag.

Die Normalkalkulation der Unternehmungen ist *Durchschnittskalkulation*. Alle Durchschnittsrechnung hat aber gemeinsam, daß sie den Einblick in die Grundfragen erschwert. Das Ziel der Kalkulation ist, in der Praxis zu ermitteln, wieviel im Durchschnitt an Kosten auf ein Einzelstück entfallen. Im Massenbetrieb, der nur eine Art von Waren herstellt, ist das Ziel am leichtesten zu erreichen; man verteilt alle im einzelnen erfaßten Kosten auf die Gesamtheit der während einer Produktionsperiode hergestellten Produkte durch einfache Division der Stückzahl in die Gesamtkosten. Bei Serien- und Einzelfabrikation oder -umsatz handelt es sich dann noch um die Zuteilung der Generalkosten auf die Einzelserien und Einzelstücke. Für die Verteilung

[21]) Vgl. dazu: Henzel, Der Beschäftigungsgrad, ZfB. V S. 673 f.

und Erfassung der Kosten hat die Praxis aller Betriebe mehr oder weniger feine Methoden entwickelt. Am weitesten sind sie fortgeschritten in der Industrie, weniger im Handel, und bei den Banken befinden sich selbst diese elementaren Kalkulationsfragen noch ganz im Entwicklungsstadium. Allen Betrieben gemeinsam scheint jedoch im großen Durchschnitt die weitgehende Vernachlässigung der Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades als außerordentlich wichtigem Faktor der Betriebsrechnung zu sein.

Zwar wird es keinem Unternehmer verborgen bleiben, daß die verschiedene Gestaltung des Beschäftigungsgrades auch von tiefstem Einfluß auf die Gestaltung der Kosten sein muß, aber von dieser elementaren Erkenntnis bis zum Ausbau eines geschlossenen Rechnungsapparates, der alle diese Auswirkungen erfaßt, ist doch noch ein weiter Schritt, den nur ganz wenige Unternehmer bisher machten.

B. *Kostenarten und Beschäftigungsgrad.*

Welchen Einfluß hat nun der Beschäftigungsgrad auf die Kostengestaltung? Wir wissen seit langem, daß, *vom Standpunkt des Gesamtbetriebes und einer Abrechnungsperiode* aus gesehen, sich die *Periodenkosten* bei verschiedener Größe des Umsatzes in ihren Einzelposten ganz verschieden gestalten. Wir sprechen in dieser Beziehung von *fixen* und *variablen Kosten*. Typ der fixen Kosten sind etwa die der Benutzung von Grund und Boden, die in ihrem Umfange bei wechselnder Beschäftigung nur sehr schwer veränderlich sind. Aehnliches gilt für die Gebäude und Maschinen, aber auch in gewissem Umfange für die Lagerbestände und die Personalkosten. Allen ist gemeinsam, daß sie zum mindesten nicht jeder leichten Veränderung der Umsatzgrößen zu folgen vermögen. Die Starrheit der Einzelposten ist allerdings sehr verschieden. Am leichtesten lassen sich noch Materiallager- und Personalkosten dem Umsatz anpassen. Hat aber ein Betrieb einmal eine bestimmte Anzahl von Gebäuden und Maschinen erworben, so wird ihre Verminderung angesichts einer wesentlichen Senkung des Beschäftigungsgrades schwer sein und nur mit hohen Wertverlusten erfolgen können.

Neben den oben gekennzeichneten relativ festen und wenig veränderlichen Kosten kennt man solche, die ausgesprochen variabel sind und sich ganz der jeweiligen Umsatzgröße anpassen. In erster Linie sind hier die Arbeitskosten zu nennen, welche man gern, wenn auch falsch, als „produktive" bezeichnet, weil man sie dem Einzelprodukt direkt zuteilen kann, so etwa den Lohn des Drehers, Schlossers usw. Ebenso verhalten sich in der Regel die Kosten des Materials, dessen Verbrauch zumeist für das Einzelprodukt gleicher Art annähernd gleich ist. Die Kraftkosten werden ebenfalls hierher gehören. Aber selbst diese Kostenteile pflegen in ihrer Werthöhe und in ihrem Quantum Schwankungen aufzuweisen, die auch von dem Beschäftigungsgrade beeinflußt sind, so z. B. wenn der Betrieb bei gleichbleibendem Lohn pro Stunde verschieden hohe Tagesarbeitszeit einführt. Dann wird ein überanstrengter Arbeiter pro Stunde weniger leisten, als ein anderer, der unter günstigeren Bedingungen arbeitet. Oft findet sich eine Mischung von festen und variablen Kosten an gleicher Stelle, so etwa, wenn die Beanspruchung einer Dampfmaschine den Kohlenverbrauch wesentlich verändert, während die Abnutzung relativ weniger beeinflußt wird. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, für jeden Kostenteil von einiger Bedeutung den Kostenverlauf bei verschiedenem Beschäftigungsgrade genau zu unter-

suchen. Das aber ist unmöglich, wenn ein Betrieb nur die Durchschnittskostenrechnung pflegt. Diese wichtige Aufgabe aber allein dem Gefühl zu überlassen, ist außerordentlich gefährlich.

Deshalb muß es als ein großer Fortschritt für die Selbstkostenrechnung bezeichnet werden, daß Schmalenbach in seinen Grundlagen der Selbstkostenrechnung[21]) so eingehend darauf hinwies, die Betrachtung der Kostenteile allein vom Standpunkte des Gesamtbetriebes aus sei ungenügend. Ich habe versucht, dem in meiner Organischen Tageswertbilanz (3. Aufl., Leipzig 1929) und im Wiederbeschaffungspreis des Umsatztages (Berlin 1923) noch einiges hinzuzufügen. Wenn wir die *Gestaltung der Kosten für das Einzelstück unter Berücksichtigung des verschiedenen Beschäftigungsgrades* betrachten, ergibt sich eine andere Einteilung der Kosten, wie oben vom Standpunkte des Gesamtbetriebes und der Abrechnungsperiode. Dann sehen wir deutlich, daß die obigen festen Kosten gerade die für das Einzelstück beweglichsten sind, 1. weil sie bei Verteilung auf wachsende Stückzahlen pro Stück sinken (= *Degression)* und auf sinkende Stückzahlen pro Stück steigen (= *Progression)*, während 2. die oben als beweglich bezeichneten hier als feste für das Einzelstück erkannt werden, weil sie *proportional* der Stückzahl wachsen. Wir unterscheiden demnach, auf eine Reihe von Einzelstücken bezogen:

1. Stückkosten, die vom Beschäftigungsgrad nicht oder wenig beeinflußt werden.

Proportionale oder feste Kosten, d. h. solche, die für alle gefertigten Stücke die Tendenz haben, gleich zu bleiben. Es handelt sich in erster Linie um „produktive" Löhne und Materialkosten.

2. Stückkosten, die sich mit dem Beschäftigungsgrad verändern.

a) *Degressive Kosten*, d. h. solche, die bei wachsender Stückzahl des Umsatzes für das Einzelstück geringer werden, weil sie für den Gesamtbetrieb zu den festen Kosten rechnen, die aufzuwenden sind, wenn der Betrieb überhaupt arbeiten soll. Mit zunehmender Beschäftigung wird dann der Gesamtkostenbetrag auf eine immer größere Zahl von Einzelstücken verteilt, so daß jedes mit immer geringerem Anteil belastet ist. Indessen ist allgemein bekannt, daß für jeden Betrieb die Erhöhung der Umsatzziffer eine natürliche Grenze hat, da, wo Ueberanstrengung zur Zerstörung führt und durch Uebermaß des Umsatzes eine Kostensteigerung pro Stück über den Marktpreis hinaus eintritt.

b) *Die progressiven Kosten* sind in erster Linie entartete degressive Kosten. Wir finden sie, wenn in einem Betriebe übernormale Beschäftigung vorliegt, wenn die Maschinen und Arbeiter in Nachtschichten überanstrengt werden und pro Kosteneinheit weniger leisten als in Zeiten normaler Beschäftigung, oder wenn Mehrkosten durch Ueberstundenzulage entstehen. Wir finden sie auch, wenn Anlageteile sich für vermehrte Beschäftigung als unzureichend erweisen und deshalb neue Anlagen in Betrieb genommen werden, für deren volle Ausnutzung aber auch die gehobene Beschäftigung nicht ausreicht. So z. B., wenn zu der vorhandenen Dampfmaschine von 500 Pferdekräften eine neue tritt von gleicher Leistung, während man nur insgesamt 600 Pferdekräfte gebraucht, wenn umfangreiche in der Inflationszeit aus allen möglichen Gründen entstandene Neubauten

[21]) Vgl. dazu Lorentz, Die Schmalenbachschen Kostenkategorien, ZfB. IV, S. 311 f.

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

und Erfassung der Kosten hat die Praxis aller Betriebe mehr oder weniger feine Methoden entwickelt. Am weitesten sind sie fortgeschritten in der Industrie, weniger im Handel, und bei den Banken befinden sich selbst diese elementaren Kalkulationsfragen noch ganz im Entwicklungsstadium. Allen Betrieben gemeinsam scheint jedoch im großen Durchschnitt die weitgehende Vernachlässigung der Berücksichtigung des Beschäftigungsgrades als außerordentlich wichtigem Faktor der Betriebsrechnung zu sein.

Zwar wird es keinem Unternehmer verborgen bleiben, daß die verschiedene Gestaltung des Beschäftigungsgrades auch von tiefstem Einfluß auf die Gestaltung der Kosten sein muß, aber von dieser elementaren Erkenntnis bis zum Ausbau eines geschlossenen Rechnungsapparates, der alle diese Auswirkungen erfaßt, ist doch noch ein weiter Schritt, den nur ganz wenige Unternehmer bisher machten.

B. *Kostenarten und Beschäftigungsgrad.*

Welchen Einfluß hat nun der Beschäftigungsgrad auf die Kostengestaltung? Wir wissen seit langem, daß, *vom Standpunkt des Gesamtbetriebes und einer Abrechnungsperiode* aus gesehen, sich die *Periodenkosten* bei verschiedener Größe des Umsatzes in ihren Einzelposten ganz verschieden gestalten. Wir sprechen in dieser Beziehung von *fixen* und *variablen Kosten*. Typ der fixen Kosten sind etwa die der Benutzung von Grund und Boden, die in ihrem Umfange bei wechselnder Beschäftigung nur sehr schwer veränderlich sind. Aehnliches gilt für die Gebäude und Maschinen, aber auch in gewissem Umfange für die Lagerbestände und die Personalkosten. Allen ist gemeinsam, daß sie zum mindesten nicht jeder leichten Veränderung der Umsatzgrößen zu folgen vermögen. Die Starrheit der Einzelposten ist allerdings sehr verschieden. Am leichtesten lassen sich noch Materiallager- und Personalkosten dem Umsatz anpassen. Hat aber ein Betrieb einmal eine bestimmte Anzahl von Gebäuden und Maschinen erworben, so wird ihre Verminderung angesichts einer wesentlichen Senkung des Beschäftigungsgrades schwer sein und nur mit hohen Wertverlusten erfolgen können.

Neben den oben gekennzeichneten relativ festen und wenig veränderlichen Kosten kennt man solche, die ausgesprochen variabel sind und sich ganz der jeweiligen Umsatzgröße anpassen. In erster Linie sind hier die Arbeitskosten zu nennen, welche man gern, wenn auch falsch, als „produktive" bezeichnet, weil man sie dem Einzelprodukt direkt zuteilen kann, so etwa den Lohn des Drehers, Schlossers usw. Ebenso verhalten sich in der Regel die Kosten des Materials, dessen Verbrauch zumeist für das Einzelprodukt gleicher Art annähernd gleich ist. Die Kraftkosten werden ebenfalls hierher gehören. Aber selbst diese Kostenteile pflegen in ihrer Werthöhe und in ihrem Quantum Schwankungen aufzuweisen, die auch von dem Beschäftigungsgrade beeinflußt sind, so z. B. wenn der Betrieb bei gleichbleibendem Lohn pro Stunde verschieden hohe Tagesarbeitszeit einführt. Dann wird ein überanstrengter Arbeiter pro Stunde weniger leisten, als ein anderer, der unter günstigeren Bedingungen arbeitet. Oft findet sich eine Mischung von festen und variablen Kosten an gleicher Stelle, so etwa, wenn die Beanspruchung einer Dampfmaschine den Kohlenverbrauch wesentlich verändert, während die Abnutzung relativ weniger beeinflußt wird. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, für jeden Kostenteil von einiger Bedeutung den Kostenverlauf bei verschiedenem Beschäftigungsgrade genau zu unter-

suchen. Das aber ist unmöglich, wenn ein Betrieb nur die Durchschnittskostenrechnung pflegt. Diese wichtige Aufgabe aber allein dem Gefühl zu überlassen, ist außerordentlich gefährlich.

Deshalb muß es als ein großer Fortschritt für die Selbstkostenrechnung bezeichnet werden, daß Schmalenbach in seinen Grundlagen der Selbstkostenrechnung[21]) so eingehend darauf hinwies, die Betrachtung der Kostenteile allein vom Standpunkte des Gesamtbetriebes aus sei ungenügend. Ich habe versucht, dem in meiner Organischen Tageswertbilanz (3. Aufl., Leipzig 1929) und im Wiederbeschaffungspreis des Umsatztages (Berlin 1923) noch einiges hinzuzufügen. Wenn wir die *Gestaltung der Kosten für das Einzelstück unter Berücksichtigung des verschiedenen Beschäftigungsgrades* betrachten, ergibt sich eine andere Einteilung der Kosten, wie oben vom Standpunkte des Gesamtbetriebes und der Abrechnungsperiode. Dann sehen wir deutlich, daß die obigen festen Kosten gerade die für das Einzelstück beweglichsten sind, 1. weil sie bei Verteilung auf wachsende Stückzahlen pro Stück sinken (= *Degression)* und auf sinkende Stückzahlen pro Stück steigen (= *Progression*), während 2. die oben als beweglich bezeichneten hier als feste für das Einzelstück erkannt werden, weil sie *proportional* der Stückzahl wachsen. Wir unterscheiden demnach, auf eine Reihe von Einzelstücken bezogen:

1. Stückkosten, die vom Beschäftigungsgrad nicht oder wenig beeinflußt werden.

Proportionale oder feste Kosten, d. h. solche, die für alle gefertigten Stücke die Tendenz haben, gleich zu bleiben. Es handelt sich in erster Linie um „produktive" Löhne und Materialkosten.

2. Stückkosten, die sich mit dem Beschäftigungsgrad verändern.

a) *Degressive Kosten,* d. h. solche, die bei wachsender Stückzahl des Umsatzes für das Einzelstück geringer werden, weil sie für den Gesamtbetrieb zu den festen Kosten rechnen, die aufzuwenden sind, wenn der Betrieb überhaupt arbeiten soll. Mit zunehmender Beschäftigung wird dann der Gesamtkostenbetrag auf eine immer größere Zahl von Einzelstücken verteilt, so daß jedes mit immer geringerem Anteil belastet ist. Indessen ist allgemein bekannt, daß für jeden Betrieb die Erhöhung der Umsatzziffer eine natürliche Grenze hat, da, wo Ueberanstrengung zur Zerstörung führt und durch Uebermaß des Umsatzes eine Kostensteigerung pro Stück über den Marktpreis hinaus eintritt.

b) *Die progressiven Kosten* sind in erster Linie entartete degressive Kosten. Wir finden sie, wenn in einem Betriebe übernormale Beschäftigung vorliegt, wenn die Maschinen und Arbeiter in Nachtschichten überanstrengt werden und pro Kosteneinheit weniger leisten als in Zeiten normaler Beschäftigung, oder wenn Mehrkosten durch Ueberstundenzulage entstehen. Wir finden sie auch, wenn Anlageteile sich für vermehrte Beschäftigung als unzureichend erweisen und deshalb neue Anlagen in Betrieb genommen werden, für deren volle Ausnutzung aber auch die gehobene Beschäftigung nicht ausreicht. So z. B., wenn zu der vorhandenen Dampfmaschine von 500 Pferdekräften eine neue tritt von gleicher Leistung, während man nur insgesamt 600 Pferdekräfte gebraucht, wenn umfangreiche in der Inflationszeit aus allen möglichen Gründen entstandene Neubauten

[21]) Vgl. dazu Lorentz, Die Schmalenbachschen Kostenkategorien, ZfB. IV, S. 311 f.

mit ihren Maschinen in der Zeit stabiler Währung nicht mehr oder nur noch schwach ausgenutzt werden können.

Im Grunde hat jeder Anlageteil, infolge seiner relativen Starrheit, als Kostenteil auf das Einzelstück bezogen, zuerst eine degressive und danach eine progressive Kostenwirkung. Solange als ein Gebäude oder eine Maschine nicht voll in Anspruch genommen ist, sinken die aus ihnen entstehenden Kosten pro Stück der Erzeugung, bis zur Vollbeschäftigung. Tritt durch weitere Vermehrung des Umsatzes Ueberanstrengung ein, so werden infolge der schneller als der Umsatz steigenden Abnutzung die Kosten pro Stück ebenfalls steigen, sie werden progressiv. Bei einem bestimmten Punkte der Beschäftigung allein wird das Minimum an Kosten liegen, das bei der vorhandenen Einrichtung überhaupt erreicht werden kann. Denken wir uns die Kostenwirkung eines Anlageteiles von größerer Bedeutung auf das Einzelstück bezogen, so sehen wir ein Sinken der Kosten pro Stück, bis zur Erreichung des Punktes normaler Beschäftigung dieses Anlageteiles. Wird dieser Punkt überschritten, so beginnen die Kosten pro Stück infolge der Ueberanstrengung zu steigen, bis schließlich eine Grenze erreicht ist, wo eine weitere Vermehrung des Umsatzes ohne Heranziehung eines weiteren Anlageteiles einfach unmöglich wird. Mit Einstellung des neuen Anlageteiles, der selten sogleich voll beschäftigt werden kann, steigen die Stückkosten sprunghaft und erreichen erst wieder den günstigsten Stand, wenn die neue Anlage voll beschäftigt ist. *Betrachten wir die Kostenentwicklung pro Stück in der Weise, daß wir von dem Punkte normaler Beschäftigung und geringster Kosten ausgehen, so steigen die Stückkosten sowohl bei Vermehrung wie auch bei Verminderung der Produktion, sie sind also von diesem Standpunkte aus gesehen immer progressiv.* Wenn man sich auf den Standpunkt stellt, daß der Konsument normalerweise nur Kosten der Vollbeschäftigung zu zahlen braucht, so sind die Kostensteigerungen infolge Progression überhaupt keine Kosten.

C. Die Staffelkalkulation.

Aus allem ergibt sich als eine der wichtigsten Unternehmeraufgaben, den Betrieb immer möglichst nahe diesem Punkte geringster Kosten arbeiten zu lassen. Das ist aber nur möglich, wenn man diesen Punkt kennt, und man kann ihn für den Gesamtbetrieb nur kennen, wenn man nicht reine *Durchschnittskalkulation* der bestehenden Kosten, sondern auch *Staffelkalkulation* treibt. Man kann aber auch dann noch nicht wissen, ob man wirklich für alle Einzelkostenteile auf dem Punkt minimaler Kosten arbeitet, weil auch eine solche *Gesamt-Staffelkalkulation* noch nicht zeigt, ob denn für alle Einzelkostenteile auch gerade der günstigste Beschäftigungsgrad besteht. Es ist vielmehr für jede Kostenart eine *Einzelstaffel* zu bilden. Wenn der Kostenteil 1 bei einem Umsatz von 100 Stück, der Kostenteil 2 bei 200 Stück und 3 bei 250 Stück die geringsten Kosten aufweist, so wird der Gesamtbetrieb zwar auch noch einen Punkt minimaler Kosten zeigen, aber, da die Einzelkostenteile bei ganz verschiedener Beschäftigung ihre geringste Kostenwirkung erreichen, wird der Kostenteil 1 schon lange progressive Kosten verursachen, ehe 2 und 3 ihren günstigsten Beschäftigungsgrad aufweisen.

Untersuchen wir noch an einem schematischen Beispiel die Auswirkung des Beschäftigungsgrades auf die Kostengestaltung bei den verschiedenen ***Kalkulationsmethoden.***

Kalkulationsbeispiel der Staffelkalkulation. Annahme: rein proportionale Kosten pro Stück 10 M. Feste Kosten der Anlagen 100 M. Maximalleistung: 10 Stück pro Tag.

a) Produzierte Stückzahl	1	2	4	6	8	10	11	12	14	16	18	20
b) Stückkosten proportional	10	20	40	60	80	100	110	120	140	160	180	200
c) Kosten d. Betriebsbereitschaft	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
d) Gesamtkosten	110	120	140	160	180	200	310	320	340	360	380	400
e) Stückkostendurchschnitt	110	60	35	26,6	22,5	20	28,2	26,9	24,3	22,5	21,1	20
f) Kosten d. jew. letzten Stückes	110,–	10,–	10,–	10,–	10,–	10,–	110	10,–	10,–	10,–	10,–	10,–

Wir nehmen dabei an, daß feste Anlagen und sonstige Kosten der Betriebsbereitschaft mit ziemlich starrer Kostenwirkung einerseits und proportionale Stückkosten von je 10 Mark pro Stück zugleich auftreten. Die Reihe a enthält die jeweilige Stückzahl pro Umsatzperiode, auf die sich die entstehenden Gesamtkosten verteilen, die Reihe b zeigt die proportionalen Stückkosten und c die hier als ganz starr angenommenen Kosten der Betriebsbereitschaft, insbesondere Anlagekosten, die bei einem Beschäftigungsgrad von 10 Produkteinheiten ihr Maximum an Produktionsfähigkeit erreichen, so daß von diesem Punkte ab eine Parallelanlage Verwendung finden muß. In Reihe d sind die Gesamtkosten vereinigt, und in e die durchschnittlichen Stückkosten, wie sie die normale Kalkulation erkennen lassen würde. Bis dahin zeigt sich das gewöhnliche Bild, nur erweitert auf verschiedene Grade der Beschäftigung. Entscheidend für die Beurteilung ist jedoch die Reihe f, die uns angibt, was jeweils das letzte Stück der produzierten Reihe an Kosten verursacht, wenn wir annehmen, daß die Anlagekosten schon bei der Erzeugung von nur einem Stück aufzuwenden sind.

Als Ergebnis zeigt uns Reihe e ein allmähliches Sinken des Stückkostendurchschnitts von 110 bis auf 20 bei einem Umsatz von 10 Stück. Dann erfolgt, weil die Anlagen verdoppelt werden müssen, ein Sprung nach oben und eine neue allmähliche Kostenminderung mit Annäherung an die Produktion von 20 Stück. Man kann also den Punkt minimaler Kosten wohl erkennen, nicht aber wird man, wie noch zu zeigen sein wird, wissen, ob man noch mit Nutzen über 10 resp. 20 Stück hinaus produzieren darf. Das zeigt sich bei Betrachtung der Reihe f. Wenn die festen Kosten mit 100 M. schon entstehen, falls man auch nur 1 Stück produziert, so entfallen auf alle weiteren Stücke nur noch die proportionalen Kosten von je 10 M. Wäre es möglich, das erste Stück zu seinen Kosten zu 110 M. abzusetzen, so brauchte man zur Kostendeckung der folgenden neun Stück nur je 10 M. zu erzielen. Bei der Ausdehnung des Umsatzes von 10 auf 11 Stück würde eine Parallelanlage angeschafft werden müssen, die das elfte Stück allein mit ihren Kosten von 100 M. + 10 M. Stückkosten belastete. Bei 12 Stück können wir uns diese Erweiterungskosten auf die zusätzlichen 2 Stück verteilt denken, so daß jedes 60 M. Kosten verursacht. Hier zeigt sich nun der Wert solcher Staffelrechnung ganz deutlich. Einmal ersehen wir, *daß, falls die Anlage besteht, jeder Absatz über ein Stück hinaus schon Vorteile bringt, wenn man einen Preis erzielt, der über den proportionalen Kosten liegt.* Erzielt man auch nur 15, so wird wenigstens ein Teil der festen Kosten dadurch gedeckt. Man wird also, bei einem Absatz von 10 Stück zu 15 zwar nicht die gesamten

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

mit ihren Maschinen in der Zeit stabiler Währung nicht mehr oder nur noch schwach ausgenutzt werden können.

Im Grunde hat jeder Anlageteil, infolge seiner relativen Starrheit, als Kostenteil auf das Einzelstück bezogen, zuerst eine degressive und danach eine progressive Kostenwirkung. Solange als ein Gebäude oder eine Maschine nicht voll in Anspruch genommen ist, sinken die aus ihnen entstehenden Kosten pro Stück der Erzeugung, bis zur Vollbeschäftigung. Tritt durch weitere Vermehrung des Umsatzes Ueberanstrengung ein, so werden infolge der schneller als der Umsatz steigenden Abnutzung die Kosten pro Stück ebenfalls steigen, sie werden progressiv. Bei einem bestimmten Punkte der Beschäftigung allein wird das Minimum an Kosten liegen, das bei der vorhandenen Einrichtung überhaupt erreicht werden kann. Denken wir uns die Kostenwirkung eines Anlageteiles von größerer Bedeutung auf das Einzelstück bezogen, so sehen wir ein Sinken der Kosten pro Stück, bis zur Erreichung des Punktes normaler Beschäftigung dieses Anlageteiles. Wird dieser Punkt überschritten, so beginnen die Kosten pro Stück infolge der Ueberanstrengung zu steigen, bis schließlich eine Grenze erreicht ist, wo eine weitere Vermehrung des Umsatzes ohne Heranziehung eines weiteren Anlageteiles einfach unmöglich wird. Mit Einstellung des neuen Anlageteiles, der selten sogleich voll beschäftigt werden kann, steigen die Stückkosten sprunghaft und erreichen erst wieder den günstigsten Stand, wenn die neue Anlage voll beschäftigt ist. *Betrachten wir die Kostenentwicklung pro Stück in der Weise, daß wir von dem Punkte normaler Beschäftigung und geringster Kosten ausgehen, so steigen die Stückkosten sowohl bei Vermehrung wie auch bei Verminderung der Produktion, sie sind also von diesem Standpunkte aus gesehen immer progressiv.* Wenn man sich auf den Standpunkt stellt, daß der Konsument normalerweise nur Kosten der Vollbeschäftigung zu zahlen braucht, so sind die Kostensteigerungen infolge Progression überhaupt keine Kosten.

C. Die Staffelkalkulation.

Aus allem ergibt sich als eine der wichtigsten Unternehmeraufgaben, den Betrieb immer möglichst nahe diesem Punkte geringster Kosten arbeiten zu lassen. Das ist aber nur möglich, wenn man diesen Punkt kennt, und man kann ihn für den Gesamtbetrieb nur kennen, wenn man nicht reine *Durchschnittskalkulation* der bestehenden Kosten, sondern auch *Staffelkalkulation* treibt. Man kann aber auch dann noch nicht wissen, ob man wirklich für alle Einzelkostenteile auf dem Punkt minimaler Kosten arbeitet, weil auch eine solche *Gesamt-Staffelkalkulation* noch nicht zeigt, ob denn für alle Einzelkostenteile auch gerade der günstigste Beschäftigungsgrad besteht. Es ist vielmehr für jede Kostenart eine *Einzelstaffel* zu bilden. Wenn der Kostenteil 1 bei einem Umsatz von 100 Stück, der Kostenteil 2 bei 200 Stück und 3 bei 250 Stück die geringsten Kosten aufweist, so wird der Gesamtbetrieb zwar auch noch einen Punkt minimaler Kosten zeigen, aber, da die Einzelkostenteile bei ganz verschiedener Beschäftigung ihre geringste Kostenwirkung erreichen, wird der Kostenteil 1 schon lange progressive Kosten verursachen, ehe 2 und 3 ihren günstigsten Beschäftigungsgrad aufweisen.

Untersuchen wir noch an einem schematischen Beispiel die Auswirkung des Beschäftigungsgrades auf die Kostengestaltung bei den verschiedenen ***Kalkulationsmethoden.***

Kalkulationsbeispiel der Staffelkalkulation. Annahme: rein proportionale Kosten pro Stück 10 M. Feste Kosten der Anlagen 100 M. Maximalleistung: 10 Stück pro Tag.

a) Produzierte Stückzahl	1	2	4	6	8	10	11	12	14	16	18	20
b) Stückkosten proportional	10	20	40	60	80	100	110	120	140	160	180	200
c) Kosten d. Betriebsbereitschaft	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
d) Gesamtkosten	110	120	140	160	180	200	310	320	340	360	380	400
e) Stückkostendurchschnitt	110	60	35	26,6	22,5	20	28,2	26,9	24,3	22,5	21,1	20
f) Kosten d. jew. letzten Stückes	110,–	10,–	10,–	10,–	10,–	10,–	110	10,–	10,–	10,–	10,–	10,–

Wir nehmen dabei an, daß feste Anlagen und sonstige Kosten der Betriebsbereitschaft mit ziemlich starrer Kostenwirkung einerseits und proportionale Stückkosten von je 10 Mark pro Stück zugleich auftreten. Die Reihe a enthält die jeweilige Stückzahl pro Umsatzperiode, auf die sich die entstehenden Gesamtkosten verteilen, die Reihe b zeigt die proportionalen Stückkosten und c die hier als ganz starr angenommenen Kosten der Betriebsbereitschaft, insbesondere Anlagekosten, die bei einem Beschäftigungsgrad von 10 Produkteinheiten ihr Maximum an Produktionsfähigkeit erreichen, so daß von diesem Punkte ab eine Parallelanlage Verwendung finden muß. In Reihe d sind die Gesamtkosten vereinigt, und in e die durchschnittlichen Stückkosten, wie sie die normale Kalkulation erkennen lassen würde. Bis dahin zeigt sich das gewöhnliche Bild, nur erweitert auf verschiedene Grade der Beschäftigung. Entscheidend für die Beurteilung ist jedoch die Reihe f, die uns angibt, was jeweils das letzte Stück der produzierten Reihe an Kosten verursacht, wenn wir annehmen, daß die Anlagekosten schon bei der Erzeugung von nur einem Stück aufzuwenden sind.

Als Ergebnis zeigt uns Reihe e ein allmähliches Sinken des Stückkostendurchschnitts von 110 bis auf 20 bei einem Umsatz von 10 Stück. Dann erfolgt, weil die Anlagen verdoppelt werden müssen, ein Sprung nach oben und eine neue allmähliche Kostenminderung mit Annäherung an die Produktion von 20 Stück. Man kann also den Punkt minimaler Kosten wohl erkennen, nicht aber wird man, wie noch zu zeigen sein wird, wissen, ob man noch mit Nutzen über 10 resp. 20 Stück hinaus produzieren darf. Das zeigt sich bei Betrachtung der Reihe f. Wenn die festen Kosten mit 100 M. schon entstehen, falls man auch nur 1 Stück produziert, so entfallen auf alle weiteren Stücke nur noch die proportionalen Kosten von je 10 M. Wäre es möglich, das erste Stück zu seinen Kosten zu 110 M. abzusetzen, so brauchte man zur Kostendeckung der folgenden neun Stück nur je 10 M. zu erzielen. Bei der Ausdehnung des Umsatzes von 10 auf 11 Stück würde eine Parallelanlage angeschafft werden müssen, die das elfte Stück allein mit ihren Kosten von 100 M. + 10 M. Stückkosten belastete. Bei 12 Stück können wir uns diese Erweiterungskosten auf die zusätzlichen 2 Stück verteilt denken, so daß jedes 60 M. Kosten verursacht. Hier zeigt sich nun der Wert solcher Staffelrechnung ganz deutlich. Einmal ersehen wir, *daß, falls die Anlage besteht, jeder Absatz über ein Stück hinaus schon Vorteile bringt, wenn man einen Preis erzielt, der über den proportionalen Kosten liegt.* Erzielt man auch nur 15, so wird wenigstens ein Teil der festen Kosten dadurch gedeckt. Man wird also, bei einem Absatz von 10 Stück zu 15 zwar nicht die gesamten

Kosten, wohl aber die gesamten proportionalen und die Hälfte der festen erhalten. Ergibt sich aus der Marktlage, daß dieser Absatz nur bei einem Preise von 15 möglich ist, so muß man ihn immer noch einem solchen von 1 Stück etwa zu 50 oder von 4 Stück zu 20 M. vorziehen. Außerordentlich wichtig ist der Einblick in die Kostengestaltung hier beim Uebergang des Umsatzes von 10 zu 12 Stück. Die Durchschnittsrechnung zeigt uns bei einer Produktion von 10 Stück Kosten von 20 M., bei einem Umsatz von 12 Stück dagegen 26,9 M. Stückkosten. Nach diesen Zahlen müßte es noch gewinnversprechend sein, die Produktion auf 12 Stück zu erhöhen, wenn ein Preis von etwa 30 M. erzielt werden könnte. Die Staffelkalkulation dagegen zeigt uns eindeutig, daß die beiden letzten Stücke je 60 M. Kosten verursachen. Wir würden an jedem dieser Stücke 30 M. verlieren, wenn wir sie herstellten. Also dürfte in unserem Fall die Produktion nur erweitert werden, wenn die Marktlage auch die Sicherheit böte, daß mindestens in absehbarer Zeit ein Umsatz von 20 Stück erzielt werden kann oder der Stückpreis über 60 M. liegt. Haben wir aber einmal die Verdoppelung der Anlage vorgenommen, so kann auch die Umsatzerhöhung zunächst dadurch erzwungen werden, daß wir besonders günstige Angebote machen, etwa zu dem Preise von 20, weil jedes Stück Mehrabsatz auch einen Teil der sonst verlorenen festen Kosten deckt.

Wir können uns die Auswirkung der festen Kosten auch noch anders denken, wenn wir annehmen, daß die gleichen Anlagen in ihrer Produktionsfähigkeit weniger starr sind, dafür aber bei übernormaler Beanspruchung auch übernormal abgenutzt werden. Wenn etwa die Abnutzungskosten vom 11. Stück ab für jedes Stück um 25 M. wachsen, so würde auch jedes Stück einschließlich der proportionalen Kosten mit 35 M. einstehen, während die Durchschnittsrechnung, die ja auch die geringeren Generalkosten der ersten 10 Stück auf die folgenden mitverteilt, uns ein zu günstiges Bild ergäbe. Erst wenn der Marktpreis auf über 35 M. stiege, wäre eine solche übermäßige Beschäftigung des Betriebes gerechtfertigt, und selbst dann wäre der Unternehmer, der ohne weitere Ueberlegung solche Ueberanstrengung seines Betriebes herbeiführte, noch sehr im Nachteil gegenüber dem, der aus der Erkenntnis heraus, daß niedrigste Kosten nur bei normaler Beschäftigung zu erzielen sind, rechtzeitig seinen Betrieb auf die Größe gebracht hat, die ihm den größeren Absatz zu den niedrigsten Kosten, hier 20 M., sichert. Wenn die Unternehmungen mehr als bisher die Staffelkalkulation pflegen würden, wäre eine sehr wesentliche Ursache für die schwankende Beschäftigung beseitigt. Dann würden sie nicht bei jeder kleinen Preiserhöhung bereit sein, ihren Betrieb unter übernormalen Kosten schneller Abnutzung zuzuführen, sondern vorziehen, wirklichen Dauerabsatz auch durch Daueranlagen zu befriedigen, mit anderen Worten, eine größere Harmonie zwischen Umsatz und Kapitalanlage herbeizuführen.

Ohne die hier angeschnittenen Fragen erschöpfen zu wollen, kann man doch aus diesen Erörterungen folgendes ableiten:

1. *Die Durchschnittskalkulation verschleiert die Kosten der einzelnen Stücke, sie zeigt nicht, welche Kosten gerade durch die Vermehrung der Produktion um dieses Stück entstehen.*
2. *Die Durchschnittskalkulation verführt zu falscher Preispolitik, weil sie auch noch dann eine Kostenhöhe unter dem Marktpreise zeigen kann, wenn die Kosten der letzten Stücke bereits wesentlich höher als der Marktpreis liegen.*

3. *Richtige Preispolitik und richtige Anlagenpolitik ist nur auf Grund der Staffelkalkulation möglich, die die Kostengestaltung für jedes Einzelstück bei verschiedenem Beschäftigungsgrade zeigt.* Nur bei ihr ist eindeutig sichtbar, ob nicht die letzten Stücke bereits Verluste bringen, ob nicht eine Veränderung der Nachfrage im Markte auch eine Aenderung der Anlagen notwendig macht.
4. Bei Durchschnittskalkulation nur für die wirklich erfaßten Kosten und den wirklichen Beschäftigungsgrad können ganze Branchen zeitweise falsche Kostenrechnung und Preispolitik treiben, weil sie bei Durchschnittsrechnung unter Umständen überhaupt nicht bemerken, daß sie für alle beschäftigten Betriebe von dem Punkte geringster Kosten abgedrängt sind, denn diesen kann man zwar auch bei Durchschnittskalkulation erkennen, aber nur, wenn diese sich nicht nur auf die jeweils vorliegenden Beschäftigungsgrade, sondern auf alle möglichen erstreckt.
5. Daraus ergibt sich, daß alle Betriebe, die nicht laufend neben ihrer Durchschnittskalkulation auch die Auswirkungen des Beschäftigungsgrades auf die Kosten verfolgen, Gefahr laufen, längere Zeit auf einem Kostenniveau zu arbeiten, das weit über dem bei richtiger Disposition möglichen liegt. Sind etwa Preisvereinbarungen ganzer Unternehmungsgruppen auf falschen Beschäftigungsgraden aufgebaut, so wirken sie gemeingefährlich, weil dadurch die Preise verteuert werden, noch dazu, ohne den Unternehmungen selbst höheren Nutzen zu verschaffen. Solche Lage erleichtert Außenseitern die Konkurrenz zu billigeren Preisen.
6. Deshalb ergibt sich für jeden Betrieb die Aufgabe, den Punkt geringster Kosten, d. h. des normalen Beschäftigungsgrades genau zu ermitteln und auf etwaige Veränderungen dauernd nachzuprüfen. Weiter ist für jeden wesentlichen Kostenteil gesondert zu untersuchen, wo für ihn der normale Beschäftigungsgrad liegt, denn im Einzelbetriebe ist nicht ohne weiteres sicher, daß die Punkte normaler Beschäftigung für alle Einzelkosten an gleicher Stelle liegen. Ist das aber nicht der Fall, so wird der Gesamtbetrieb niemals den endgültig möglichen Punkt geringster Kosten erreichen können, denn bei jeder Größe des Umsatzes befinden sich Einzelkostenteile anstatt auf dem Punkte geringster Kosten in der Progression.

V. Die kurzfristige Betriebsrechnung.[22]

A. *Die Aufgabe der kurzfristigen Betriebsrechnung.*

Zwischen der Errechnung des Gesamterfolges der Unternehmung für das Wirtschaftsjahr durch die Buchhaltung und der Erfolgsrechnung pro Stück durch die reine Selbstkostenrechnung steht die Erfolgsermittlung für kürzere Perioden, in der Regel für die einzelnen Monate. Ihre Aufgabe ist: 1. die Ermittlung des Gesamt- wie des spezialisierten Erfolges für die einzelne Periode, 2. die Darstellung des Vermögensstandes für die Endpunkte der einzelnen Perioden, 3. die Feststellung der Betriebsleistung. Nicht jede kurzfristige Erfolgsrechnung erfüllt alle drei Aufgaben. Je nach der Art der Produktion und des Rechnungswesens der Betriebe wird auch die Form der Rechnung verschieden sein. Grundsätzlich kann die kurzfristige Erfolgsrechnung in die Selbstkostenrechnung oder in die Buchhaltung eingegliedert werden. Welcher von beiden man sie zuteilt, hängt wesentlich von der Ge-

[22]) Vgl. Großmann, Archiv für Revisions- u. Treuhandwesen 1928, Heft 4; Schmalenbach, Dynamische Bilanz, 4. Aufl., S. 297 f.

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

Kosten, wohl aber die gesamten proportionalen und die Hälfte der festen erhalten. Ergibt sich aus der Marktlage, daß dieser Absatz nur bei einem Preise von 15 möglich ist, so muß man ihn immer noch einem solchen von 1 Stück etwa zu 50 oder von 4 Stück zu 20 M. vorziehen. Außerordentlich wichtig ist der Einblick in die Kostengestaltung hier beim Uebergang des Umsatzes von 10 zu 12 Stück. Die Durchschnittsrechnung zeigt uns bei einer Produktion von 10 Stück Kosten von 20 M., bei einem Umsatz von 12 Stück dagegen 26,9 M. Stückkosten. Nach diesen Zahlen müßte es noch gewinnversprechend sein, die Produktion auf 12 Stück zu erhöhen, wenn ein Preis von etwa 30 M. erzielt werden könnte. Die Staffelkalkulation dagegen zeigt uns eindeutig, daß die beiden letzten Stücke je 60 M. Kosten verursachen. Wir würden an jedem dieser Stücke 30 M. verlieren, wenn wir sie herstellten. Also dürfte in unserem Fall die Produktion nur erweitert werden, wenn die Marktlage auch die Sicherheit böte, daß mindestens in absehbarer Zeit ein Umsatz von 20 Stück erzielt werden kann oder der Stückpreis über 60 M. liegt. Haben wir aber einmal die Verdoppelung der Anlage vorgenommen, so kann auch die Umsatzerhöhung zunächst dadurch erzwungen werden, daß wir besonders günstige Angebote machen, etwa zu dem Preise von 20, weil jedes Stück Mehrabsatz auch einen Teil der sonst verlorenen festen Kosten deckt.

Wir können uns die Auswirkung der festen Kosten auch noch anders denken, wenn wir annehmen, daß die gleichen Anlagen in ihrer Produktionsfähigkeit weniger starr sind, dafür aber bei übernormaler Beanspruchung auch übernormal abgenutzt werden. Wenn etwa die Abnutzungskosten vom 11. Stück ab für jedes Stück um 25 M. wachsen, so würde auch jedes Stück einschließlich der proportionalen Kosten mit 35 M. einstehen, während die Durchschnittsrechnung, die ja auch die geringeren Generalkosten der ersten 10 Stück auf die folgenden mitverteilt, uns ein zu günstiges Bild ergäbe. Erst wenn der Marktpreis auf über 35 M. stiege, wäre eine solche übermäßige Beschäftigung des Betriebes gerechtfertigt, und selbst dann wäre der Unternehmer, der ohne weitere Ueberlegung solche Ueberanstrengung seines Betriebes herbeiführte, noch sehr im Nachteil gegenüber dem, der aus der Erkenntnis heraus, daß niedrigste Kosten nur bei normaler Beschäftigung zu erzielen sind, rechtzeitig seinen Betrieb auf die Größe gebracht hat, die ihm den größeren Absatz zu den niedrigsten Kosten, hier 20 M., sichert. Wenn die Unternehmungen mehr als bisher die Staffelkalkulation pflegen würden, wäre eine sehr wesentliche Ursache für die schwankende Beschäftigung beseitigt. Dann würden sie nicht bei jeder kleinen Preiserhöhung bereit sein, ihren Betrieb unter übernormalen Kosten schneller Abnutzung zuzuführen, sondern vorziehen, wirklichen Dauerabsatz auch durch Daueranlagen zu befriedigen, mit anderen Worten, eine größere Harmonie zwischen Umsatz und Kapitalanlage herbeizuführen.

Ohne die hier angeschnittenen Fragen erschöpfen zu wollen, kann man doch aus diesen Erörterungen folgendes ableiten:

1. *Die Durchschnittskalkulation verschleiert die Kosten der einzelnen Stücke, sie zeigt nicht, welche Kosten gerade durch die Vermehrung der Produktion um dieses Stück entstehen.*
2. *Die Durchschnittskalkulation verführt zu falscher Preispolitik, weil sie auch noch dann eine Kostenhöhe unter dem Marktpreise zeigen kann, wenn die Kosten der letzten Stücke bereits wesentlich höher als der Marktpreis liegen.*

3. *Richtige Preispolitik und richtige Anlagenpolitik ist nur auf Grund der Staffelkalkulation möglich, die die Kostengestaltung für jedes Einzelstück bei verschiedenem Beschäftigungsgrade zeigt.* Nur bei ihr ist eindeutig sichtbar, ob nicht die letzten Stücke bereits Verluste bringen, ob nicht eine Veränderung der Nachfrage im Markte auch eine Aenderung der Anlagen notwendig macht.
4. Bei Durchschnittskalkulation nur für die wirklich erfaßten Kosten und den wirklichen Beschäftigungsgrad können ganze Branchen zeitweise falsche Kostenrechnung und Preispolitik treiben, weil sie bei Durchschnittsrechnung unter Umständen überhaupt nicht bemerken, daß sie für alle beschäftigten Betriebe von dem Punkte geringster Kosten abgedrängt sind, denn diesen kann man zwar auch bei Durchschnittskalkulation erkennen, aber nur, wenn diese sich nicht nur auf die jeweils vorliegenden Beschäftigungsgrade, sondern auf alle möglichen erstreckt.
5. Daraus ergibt sich, daß alle Betriebe, die nicht laufend neben ihrer Durchschnittskalkulation auch die Auswirkungen des Beschäftigungsgrades auf die Kosten verfolgen, Gefahr laufen, längere Zeit auf einem Kostenniveau zu arbeiten, das weit über dem bei richtiger Disposition möglichen liegt. Sind etwa Preisvereinbarungen ganzer Unternehmungsgruppen auf falschen Beschäftigungsgraden aufgebaut, so wirken sie gemeingefährlich, weil dadurch die Preise verteuert werden, noch dazu, ohne den Unternehmungen selbst höheren Nutzen zu verschaffen. Solche Lage erleichtert Außenseitern die Konkurrenz zu billigeren Preisen.
6. Deshalb ergibt sich für jeden Betrieb die Aufgabe, den Punkt geringster Kosten, d. h. des normalen Beschäftigungsgrades genau zu ermitteln und auf etwaige Veränderungen dauernd nachzuprüfen. Weiter ist für jeden wesentlichen Kostenteil gesondert zu untersuchen, wo für ihn der normale Beschäftigungsgrad liegt, denn im Einzelbetriebe ist nicht ohne weiteres sicher, daß die Punkte normaler Beschäftigung für alle Einzelkosten an gleicher Stelle liegen. Ist das aber nicht der Fall, so wird der Gesamtbetrieb niemals den endgültig möglichen Punkt geringster Kosten erreichen können, denn bei jeder Größe des Umsatzes befinden sich Einzelkostenteile anstatt auf dem Punkte geringster Kosten in der Progression.

V. Die kurzfristige Betriebsrechnung.[22]

A. *Die Aufgabe der kurzfristigen Betriebsrechnung.*

Zwischen der Errechnung des Gesamterfolges der Unternehmung für das Wirtschaftsjahr durch die Buchhaltung und der Erfolgsrechnung pro Stück durch die reine Selbstkostenrechnung steht die Erfolgsermittlung für kürzere Perioden, in der Regel für die einzelnen Monate. Ihre Aufgabe ist: 1. die Ermittlung des Gesamt- wie des spezialisierten Erfolges für die einzelne Periode, 2. die Darstellung des Vermögensstandes für die Endpunkte der einzelnen Perioden, 3. die Feststellung der Betriebsleistung. Nicht jede kurzfristige Erfolgsrechnung erfüllt alle drei Aufgaben. Je nach der Art der Produktion und des Rechnungswesens der Betriebe wird auch die Form der Rechnung verschieden sein. Grundsätzlich kann die kurzfristige Erfolgsrechnung in die Selbstkostenrechnung oder in die Buchhaltung eingegliedert werden. Welcher von beiden man sie zuteilt, hängt wesentlich von der Ge-

[22]) Vgl. Großmann, Archiv für Revisions- u. Treuhandwesen 1928, Heft 4; Schmalenbach, Dynamische Bilanz, 4. Aufl., S. 297 f.

staltung der Rechnung und des Betriebes ab. Steht die Gewinnrechnung im Vordergrund, so wird auch die Zuteilung zur Selbstkostenrechnung mehr in Betracht kommen, weil diese in Form der Stückrechnung tieferen Einblick in die Details des Erfolges vermitteln kann. Wird der buchhalterische Erfolg auf Grundlage der Anschaffungspreise der Kosten ermittelt und der Stückerfolg durch die Rechnung mit Tagesbeschaffungswerten, so muß man sich auch für die kurzfristige Erfolgsrechnung einer der beiden Gewinnermittlungsmethoden anschließen, und durch diese Wahl ist dann im Grunde bestimmt, welchem Rechnungssystem die kurzfristige Erfolgsrechnung angegliedert werden soll. Wenn Selbstkostenrechnung wie Buchhaltung zu Tagespreisen abrechnen, bleibt die Freiheit der Wahl der Rechnungsquellen offen. Dann ist aber auch die monatliche Erfolgsrechnung kein Problem mehr, denn sie stellt dann entweder den Zwischenabschluß der auf Tageswerten aufbauenden Buchhaltung oder Monatssammelposten der Selbstkostenrechnung zu Tagesbeschaffungswerten dar. Wenn Schmalenbach so sehr für monatliche Erfolgsrechnungen eintritt, so ist das verursacht durch seine Bilanzauffassung, die noch am Anschaffungswert hängt. Weil er in Buchhaltung und Bilanz einen verzerrten Gewinn ausweist, muß er zur Ermittlung des richtigen Umsatzgewinnes der kürzeren Periode noch eine besondere Rechnung aufbauen.

Die kurzfristige Erfolgsrechnung ist vorzugsweise Mittel der Betriebsleitung. Sie zeigt in zusammenfassenden, aber doch eingehend gruppierten Zahlen möglichst nicht nur das Gesamtergebnis, sondern auch die Gestaltung der *Kostengruppen* oder *Produktgruppen* im einzelnen. Wo mehrere Betriebe hintereinander geschaltet sind, vermittelt sie die Analyse jedes einzelnen Betriebes. Die Notwendigkeit der kurzfristigen Erfolgsrechnung steigt mit der Größe der Betriebe und mit der räumlichen Entfernung zwischen letzter Leitungsstelle und dem produzierenden Betriebe. Die zentral gelegene Direktion und der Aufsichtsrat sind es vor allem, die ein Interesse an der Ausgestaltung dieser Rechnung haben. Leider ist es allerdings nicht immer nur das Interesse für die Erreichung des besten Unternehmungserfolges, sondern oft auch der Wunsch dieser Stellen, möglichst bald über die Gestaltung des Gewinnes unterrichtet zu sein, um darauf eigennützige Spekulationen aufzubauen. Auf alle Fälle aber muß die kurzfristige Erfolgsrechnung den Betrieb und seine Leitung befähigen, Umgestaltungen der Marktlage früher und sicherer zu erkennen als die Buchhaltung, welche nur den jährlichen Abschluß liefert und dabei oft recht unangenehme Ueberraschungen bereitet. Anderseits können die Veränderungen der Marktlage auch schon, und das sogar schneller, aus der Nachkalkulation erkannt werden, der allerdings die Uebersichtlichkeit fehlt, die also zur Behebung des Mangels der Zusammenfassung bedürfte.

Das Interesse der Betriebsleitung an der genauen Kenntnis des Vermögensstandes in seiner Gruppierung auf die einzelnen Vermögensteile entspringt aus der Notwendigkeit, den Betrieb liquide zu erhalten. Bei dem Industriebetrieb mit seinem verhältnismäßig langsamen Umsatz ist die Notwendigkeit, den Status dauernd zu verfolgen, weniger dringend als im spekulativen Handel und vor allem bei der Bank, die soweit geht, daß sie täglich die Liquidität prüft, weil bei ihr die Zahlungsfähigkeit in jedem Augenblick ihres Bestehens unbedingte Voraussetzung der Existenz ist. Da die Selbstkostenrechnung nur nebenher und unvollständig Bestandsrechnung zu sein pflegt, wird auch die Bestandsrechnung fast immer an die dafür besser geeignete Buchhaltung angeschlossen werden.

Schließlich ist noch als Aufgabe der kurzfristigen Erfolgsrechnung die Darstellung der Betriebsleistung zu erwähnen, die häufig als Sonderaufgabe nicht erkannt wird. Der periodische Erfolg braucht keineswegs mit der Betriebsleistung identisch zu sein, denn er entspringt nur dem Verkauf, dieser aber kann saisonmäßig erfolgen und braucht nicht mit der Produktion parallel zu laufen. Es wäre also falsch, aus dem Umsatzgewinn eines Monats auf die Betriebsleistung ohne weiteres zu schließen. Das käme nur in Betracht, wenn der Betrieb ohne jedes Lager arbeitete und alle Leistungen sogleich berechnete. Selbst in diesem Fall könnte die Menge der Halbfabrikate schwanken und dadurch die Erfolgsziffer des Monats ihrer Beziehung zur Betriebsleistung berauben. Bester Maßstab der Betriebsleistung sind die Kosten in ihren Gruppen und in ihrer Höhe, bezogen auf die Zahl der Produkte. Zum großen Teil ist das Problem der Verfolgung der Betriebsleistung mit dem des Beschäftigungsgrades identisch.

B. *Die Methoden der kurzfristigen Erfolgsrechnung.*

a) *Aufbau auf Buchhaltung oder Selbstkostenrechnung.*

Die Ermittlung des Periodenerfolges und seiner Quellen, wie die Verfolgung der Betriebsleistung, wird bei gutem Ausbau des betrieblichen Rechnungswesens in der Regel besser an die Selbstkostenrechnung anknüpfen, weil diese mehr an Details der Kostengestaltung mitteilen kann, als die dem Betriebe ferner stehende und in ihrer Kontenzahl beschränkte Buchhaltung es vermag. Wo die Buchhaltung durch die modernen Einrichtungen der Maschinenbuchung und der Rechenmaschinen weitere Aufgliederung der Kosten gestattet, wird die Tendenz zu bemerken sein, Buchhaltung und Selbstkostenrechnung zu einem einheitlichen Rechnungssystem zusammenzufassen, wie es an sich das vorteilhafteste wäre. Wo der periodischen Erfassung des Vermögens- und Liquiditätsstandes größere Bedeutung zukommt, wird mindestens dafür die Buchhaltung mit ihren Bestandskonten die Zahlen liefern. Dann wird aber auch für die Erfolgsermittlung, weniger für die der Betriebsleistung, mehr auf die Buchhaltung zurückgegriffen, weil die Beziehung zur kurzfristigen Erfolgsrechnung einmal hergestellt ist. Im allgemeinen läßt sich ohne Beziehung auf den konkreten Betrieb nur sagen, daß jede Zahlenquelle im Betriebe auf ihre Eignung für die kurzfristige Rechnung zu prüfen ist und streng vermieden werden muß, neue selbständige Zahlenerfassung einzuleiten, ehe nicht sicher ist, daß die gleichen Ergebnisse, eventuell mit geringer Abänderung der bisherigen Rechnungsweise, in der alten Rechnung zu erlangen sind. Die persönlichen Gegensätze zwischen den Angehörigen des Betriebes und der Buchhaltungsabteilung dürfen keinesfalls dazu führen, daß an beiden Stellen selbständige, nicht aufeinander abgestimmte Rechnungssysteme aufgebaut werden. Das bedeutet Kostenverschwendung großen Stiles.

b) *Kurzfristige Betriebsrechnung durch Bestandsvergleich.*

Wir wissen, daß der Betriebserfolg sowohl durch Gegenüberstellung aller Kosten mit den Erlösen der Periode, wie auch durch den Vergleich des Vermögensstandes am Anfang und am Ende einer Periode möglich ist. Bei der einfachen Buchhaltung ist die Gewinnermittlung anders als durch den Vermögensvergleich nur schwer möglich. Was über die Kosten im Laufe der Periode durch die Erlöse hereinkommt, muß sich als Vermögen niederschlagen, deshalb die doppelte Art der Gewinnermittlung. Dabei spricht gegen die Gewinnermittlung durch Vermögensvergleich, daß auf diesem

Wege nur der Gesamtgewinn, nicht aber seine einzelnen Arten, also nicht einmal der getrennte Umsatz-, Spekulations- und Finanzgewinn ermittelt werden kann. Auch die Kostengestaltung im einzelnen, welche für die Beurteilung der Betriebsentwicklung von so großer Bedeutung ist, bleibt vollkommen verdeckt. Deshalb wird dieser Weg nur sehr selten begangen werden. Allerdings hat er den Vorzug, daß er ohne weiteres den Vermögensstand darlegt, aber die sonstigen Mängel und die überragende Bedeutung der Erfolgsanalyse im Industriebetrieb machen ihn fast immer ungeeignet.

c) *Die kurzfristige Erfolgsrechnung.*

Die Ermittlung des periodischen Erfolges allein durch Bestandsvergleich und in einem Gesamtbetrage würde nicht die Aufgaben erfüllen können, um derentwillen man überhaupt die kurzfristige Rechnung einführt. Der Gesamterfolg läßt weder die Gewinnarten noch die Kostenarten gesondert erkennen. Gerade um die Kenntnis der Bewegung dieser Einzelfaktoren aber handelt es sich, damit die Leitung imstande ist, ihre betrieblichen Dispositionen vorzunehmen. Man wird also immer von der kurzfristigen Erfolgsrechnung verlangen müssen, daß sie Gewinnarten und Kostenarten in guter Gruppierung ausweist, damit die Bewegung der Einzelfaktoren des Erfolges genau und fortlaufend verglichen werden können.

Als Quelle der Zahlen der kurzfristigen Erfolgsrechnung kommen sowohl die Buchhaltung wie auch die Selbstkostenrechnung in Betracht. Von der Buchhaltung wissen wir, daß sie im Verlust- und Gewinnkonto eine Zusammenfassung aller Aufwendungen und Erlöse geben kann, wenn nicht die Vorsaldierung einen Teil der Rechnung auf die Einzelkonten überträgt. Im Interesse der Uebersichtlichkeit und Klarheit, ist unbedingt zu verlangen, daß alle Kosten und Erlöse unsaldiert auf das Generalumsatzkonto gebucht werden.[23]) Die Aufwandsseite wird dabei nach den Kostenarten gegliedert, die auf den Konten für Material, Lohn, Gehalt, Fabrikationsunkosten, Verkaufsunkosten usw. gesammelt werden. Je eingehender die Kostengliederung ist, desto mehr wird auch die monatliche Darstellung der Kostenbewegung für den Betriebsleiter aussagen. Dabei muß aber beachtet werden, daß Kosten mit ihrer Entstehung noch nicht Teil der Erfolgsrechnung werden, sondern erst mit dem Zeitpunkt des Verkaufs der fertigen Produkte. Demnach wird in allen Betrieben, die Bestände von Rohmaterialien und Halbfabrikaten nicht vermeiden können, weil die Produktionsperiode und der Verkauf zeitlich einen weiteren Raum umfassen, eine Scheidung der eingegangenen Kostenteile insofern notwendig sein, als diejenigen, welche in das im Monatsverlauf verkaufte Produkt übergegangen sind, von denen gesondert werden müssen, die sich noch auf Lager befinden oder in den Halbfabrikaten stecken. Die Buchhaltung kann das erreichen, wenn sie die Kostenbestandskonten von dem Umsatzkonto trennt, also reine Bestandskonten für Material, Lohnkosten usw., führt und auch das Fabrikationskonto als Rechnungsstelle für die Halbfabrikate zu einem reinen Bestandskonto macht. Ebenso ist dann das Konto für lagernde Fertigfabrikate zu behandeln. Man erreicht dies, indem jedes dieser Konten auf Ein- wie auf Ausgangsseite mit den gleichen Kostenwerten rechnet, die am einfachsten bis zur Endabrechnung die Eingangspreise sind, aber auch Verrechnungspreise oder Tagesbeschaffungspreise sein könnten, wenn nur die Differenzen zwischen dem Anschaffungspreis und ihnen auf einem Sonderverrechnungskonto ver-

[23]) Vgl. Organische Tageswertbilanz, 3. Aufl., S. 231 f., Abschnitt IV, K, Die verkrüppelte Erfolgsrechnung der Praxis.

bucht werden, so daß sie dem Periodenerfolg fernbleiben. Vermeidet man also grundsätzlich alle gemischten Bestandserfolgskonten und führt alle Bestandskonten so, daß ihr Saldo dem Bestand entspricht, so ist auch die Erfolgsrechnung wesentlich einfacher und klarer. Es gilt dann nur monatlich alle die Aufwendungen, welche in den umgesetzten Produkten stecken, auf das Verlust- und Gewinnkonto, das allgemeine Umsatzkonto, zu buchen und dort den Erlösen gegenüberzustellen. Von den Bestandskonten kommen die Kostenbeträge entweder mit dem Anschaffungspreis, dem Verrechnungspreis oder dem Tagesbeschaffungswert. Für die endgültige Ermittlung des Gewinns ist der letztere allein richtig, aber es wäre falsch, ihn auch schon für die Zeit zwischen Eingang und Umsatz zu verwenden, weil er sich dauernd ändert. Das Richtige wäre, alle Kosten über die Kostenbestandskonten: Lohn. Material, Unkosten, Zinsen usf. mit dem Eingangswerte zu buchen und im Verlaufe der Produktion auf Fabrikationskonto, d. h. auf Halbfabrikate, zu übertragen. Sind dann die Produkte fertiggestellt und wandern auf das Fertiglager, so ist für das Lagerkonto immer noch der Eingangswert der Kosten die einfachste Rechnungsgröße. Erst im Augenblick des Verkaufs, des Umsatzes, kann für diesen Termin der Tagesbeschaffungswert für die Kostenteile der Produkte eingesetzt werden. Das erfolgt am besten auf einem Verkaufskonto, auf dem am Umsatztage alle Kosten und Erlöse zum Tageswerte verbucht werden. Die Kosten kommen vom Lagerkonto zu Gestehungspreisen. und darauf wird jetzt die Differenz mit dem Tagesbeschaffungswert verrechnet. Die Ermittlung der Differenzen zwischen Eingangs- und Tagesbeschaffungswert kann in vielen Fällen am zweckmäßigsten der Nachkalkulation zugewiesen werden, die alle Kostenwerte in zwei Kolonnen verrechnet. Die eine enthält wie die Buchhaltung die Anschaffungswerte und die andere stellt diesen die Tagesbeschaffungswerte gegenüber. Es genügt dann, alle Differenzen zwischen den beiden Kolonnen für alle umgesetzten Produkte planmäßig zu sammeln und den Gesamtbetrag monatlich als Differenzbuchung auf dem *Verkaufskonto* zu verrechnen. Stehen dort z. B. die Kosten aller umgesetzten Produkte mit 100 000 M. Anschaffungswerten gebucht und sind die Preise inzwischen gestiegen, so daß die gleichen Kostenteile am jeweiligen Umsatztage im Laufe des Monats im ganzen 120 000 M. betrugen, so muß dem Verkaufskonto außer den Anschaffungskosten von 100 000 M., die vom Fabrikationskonto über Fertiglagerkonto übertragen wurden, noch die Differenz zwischen Anschaffungs- und Tageswert mit 20 000 M. zugunsten des Kapital-, Vermögenswertänderungs- oder Wertberichtigungskontos belastet werden.

Die Buchhaltung gliedert die Kostenrechnung in der Regel nach den Kostenarten, weniger nach Kostenstellen oder Produktarten. Legt man auf die Zerlegung nach den letzten beiden Gesichtspunkten größeren Wert, so werden die Zahlen der monatlichen Erfolgsrechnung in erster Linie der Selbstkostenrechnung entnommen werden müssen. Man kann sich dazu der Nachkalkulation bedienen und den monatlichen Erfolg als eine Zusammenfassung der Nachkalkulation aller umgesetzten Einzelprodukte aufbauen. Aus den Zwischenstufen der Selbstkostenrechnung sind dann auch die Zahlen zu gewinnen, welche die Gliederung der Kosten nach Kostenstellen ermöglichen. Da aber in diesem Falle nur schwer festzustellen ist, welche der in den Produktionsprozeß übergehenden Kosten bereits umgesetzt und andererseits noch in Form der Halb- und Fertigwaren auf Lager sind, so eignet sich die Kostengliederung nach Kostenstellen in der monatlichen Erfolgsrechnung wohl für die Kontrolle der Betriebsleistung, nicht aber für die des Erfolges.

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

Wege nur der Gesamtgewinn, nicht aber seine einzelnen Arten, also nicht einmal der getrennte Umsatz-, Spekulations- und Finanzgewinn ermittelt werden kann. Auch die Kostengestaltung im einzelnen, welche für die Beurteilung der Betriebsentwicklung von so großer Bedeutung ist, bleibt vollkommen verdeckt. Deshalb wird dieser Weg nur sehr selten begangen werden. Allerdings hat er den Vorzug, daß er ohne weiteres den Vermögensstand darlegt, aber die sonstigen Mängel und die überragende Bedeutung der Erfolgsanalyse im Industriebetrieb machen ihn fast immer ungeeignet.

c) *Die kurzfristige Erfolgsrechnung.*

Die Ermittlung des periodischen Erfolges allein durch Bestandsvergleich und in einem Gesamtbetrage würde nicht die Aufgaben erfüllen können, um derentwillen man überhaupt die kurzfristige Rechnung einführt. Der Gesamterfolg läßt weder die Gewinnarten noch die Kostenarten gesondert erkennen. Gerade um die Kenntnis der Bewegung dieser Einzelfaktoren aber handelt es sich, damit die Leitung imstande ist, ihre betrieblichen Dispositionen vorzunehmen. Man wird also immer von der kurzfristigen Erfolgsrechnung verlangen müssen, daß sie Gewinnarten und Kostenarten in guter Gruppierung ausweist, damit die Bewegung der Einzelfaktoren des Erfolges genau und fortlaufend verglichen werden können.

Als Quelle der Zahlen der kurzfristigen Erfolgsrechnung kommen sowohl die Buchhaltung wie auch die Selbstkostenrechnung in Betracht. Von der Buchhaltung wissen wir, daß sie im Verlust- und Gewinnkonto eine Zusammenfassung aller Aufwendungen und Erlöse geben kann, wenn nicht die Vorsaldierung einen Teil der Rechnung auf die Einzelkonten überträgt. Im Interesse der Uebersichtlichkeit und Klarheit, ist unbedingt zu verlangen, daß alle Kosten und Erlöse unsaldiert auf das Generalumsatzkonto gebucht werden.[23]) Die Aufwandsseite wird dabei nach den Kostenarten gegliedert, die auf den Konten für Material, Lohn, Gehalt, Fabrikationsunkosten, Verkaufsunkosten usw. gesammelt werden. Je eingehender die Kostengliederung ist, desto mehr wird auch die monatliche Darstellung der Kostenbewegung für den Betriebsleiter aussagen. Dabei muß aber beachtet werden, daß Kosten mit ihrer Entstehung noch nicht Teil der Erfolgsrechnung werden, sondern erst mit dem Zeitpunkt des Verkaufs der fertigen Produkte. Demnach wird in allen Betrieben, die Bestände von Rohmaterialien und Halbfabrikaten nicht vermeiden können, weil die Produktionsperiode und der Verkauf zeitlich einen weiteren Raum umfassen, eine Scheidung der eingegangenen Kostenteile insofern notwendig sein, als diejenigen, welche in das im Monatsverlauf verkaufte Produkt übergegangen sind, von denen gesondert werden müssen, die sich noch auf Lager befinden oder in den Halbfabrikaten stecken. Die Buchhaltung kann das erreichen, wenn sie die Kostenbestandskonten von dem Umsatzkonto trennt, also reine Bestandskonten für Material, Lohnkosten usw., führt und auch das Fabrikationskonto als Rechnungsstelle für die Halbfabrikate zu einem reinen Bestandskonto macht. Ebenso ist dann das Konto für lagernde Fertigfabrikate zu behandeln. Man erreicht dies, indem jedes dieser Konten auf Ein- wie auf Ausgangsseite mit den gleichen Kostenwerten rechnet, die am einfachsten bis zur Endabrechnung die Eingangspreise sind, aber auch Verrechnungspreise oder Tagesbeschaffungspreise sein könnten, wenn nur die Differenzen zwischen dem Anschaffungspreis und ihnen auf einem Sonderverrechnungskonto ver-

[23]) Vgl. Organische Tageswertbilanz, 3. Aufl., S. 231 f., Abschnitt IV, K, Die verkrüppelte Erfolgsrechnung der Praxis.

bucht werden, so daß sie dem Periodenerfolg fernbleiben. Vermeidet man also grundsätzlich alle gemischten Bestandserfolgskonten und führt alle Bestandskonten so, daß ihr Saldo dem Bestand entspricht, so ist auch die Erfolgsrechnung wesentlich einfacher und klarer. Es gilt dann nur monatlich alle die Aufwendungen, welche in den umgesetzten Produkten stecken, auf das Verlust- und Gewinnkonto, das allgemeine Umsatzkonto, zu buchen und dort den Erlösen gegenüberzustellen. Von den Bestandskonten kommen die Kostenbeträge entweder mit dem Anschaffungspreis, dem Verrechnungspreis oder dem Tagesbeschaffungswert. Für die endgültige Ermittlung des Gewinns ist der letztere allein richtig, aber es wäre falsch, ihn auch schon für die Zeit zwischen Eingang und Umsatz zu verwenden, weil er sich dauernd ändert. Das Richtige wäre, alle Kosten über die Kostenbestandskonten: Lohn, Material, Unkosten, Zinsen usf. mit dem Eingangswerte zu buchen und im Verlaufe der Produktion auf Fabrikationskonto, d. h. auf Halbfabrikate, zu übertragen. Sind dann die Produkte fertiggestellt und wandern auf das Fertiglager, so ist für das Lagerkonto immer noch der Eingangswert der Kosten die einfachste Rechnungsgröße. Erst im Augenblick des Verkaufs, des Umsatzes, kann für diesen Termin der Tagesbeschaffungswert für die Kostenteile der Produkte eingesetzt werden. Das erfolgt am besten auf einem Verkaufskonto, auf dem am Umsatztage alle Kosten und Erlöse zum Tageswerte verbucht werden. Die Kosten kommen vom Lagerkonto zu Gestehungspreisen, und darauf wird jetzt die Differenz mit dem Tagesbeschaffungswert verrechnet. Die Ermittlung der Differenzen zwischen Eingangs- und Tagesbeschaffungswert kann in vielen Fällen am zweckmäßigsten der Nachkalkulation zugewiesen werden, die alle Kostenwerte in zwei Kolonnen verrechnet. Die eine enthält wie die Buchhaltung die Anschaffungswerte und die andere stellt diesen die Tagesbeschaffungswerte gegenüber. Es genügt dann, alle Differenzen zwischen den beiden Kolonnen für alle umgesetzten Produkte planmäßig zu sammeln und den Gesamtbetrag monatlich als Differenzbuchung auf dem *Verkaufskonto* zu verrechnen. Stehen dort z. B. die Kosten aller umgesetzten Produkte mit 100 000 M. Anschaffungswerten gebucht und sind die Preise inzwischen gestiegen, so daß die gleichen Kostenteile am jeweiligen Umsatztage im Laufe des Monats im ganzen 120 000 M. betrugen, so muß dem Verkaufskonto außer den Anschaffungskosten von 100 000 M., die vom Fabrikationskonto über Fertiglagerkonto übertragen wurden, noch die Differenz zwischen Anschaffungs- und Tageswert mit 20 000 M. zugunsten des Kapital-, Vermögenswertänderungs- oder Wertberichtigungskontos belastet werden.

Die Buchhaltung gliedert die Kostenrechnung in der Regel nach den Kostenarten, weniger nach Kostenstellen oder Produktarten. Legt man auf die Zerlegung nach den letzten beiden Gesichtspunkten größeren Wert, so werden die Zahlen der monatlichen Erfolgsrechnung in erster Linie der Selbstkostenrechnung entnommen werden müssen. Man kann sich dazu der Nachkalkulation bedienen und den monatlichen Erfolg als eine Zusammenfassung der Nachkalkulation aller umgesetzten Einzelprodukte aufbauen. Aus den Zwischenstufen der Selbstkostenrechnung sind dann auch die Zahlen zu gewinnen, welche die Gliederung der Kosten nach Kostenstellen ermöglichen. Da aber in diesem Falle nur schwer festzustellen ist, welche der in den Produktionsprozeß übergehenden Kosten bereits umgesetzt und andererseits noch in Form der Halb- und Fertigwaren auf Lager sind, so eignet sich die Kostengliederung nach Kostenstellen in der monatlichen Erfolgsrechnung wohl für die Kontrolle der Betriebsleistung, nicht aber für die des Erfolges.

Wenn auch die Kostenkonten in der vorbeschriebenen Weise als reine Bestandskonten geführt werden, so ist doch zu berücksichtigen, daß ein Buchsaldo immer nur den Sollbestand darstellen kann. Er braucht nicht mit dem wirklichen Bestand übereinzustimmen, weil Schwund, Diebstahl, Abfall, Fehler der Verrechnung usw. Differenzen erzeugen können. Das einzige Mittel zur sicheren Kontrolle ist die Inventur als genaue Feststellung der wirklichen Bestände. Was sich dann als Buchdifferenz ergibt, sind geheime Kosten, die man nicht rechnerisch zu erfassen vermochte. Deshalb wird auch, wo die Verhältnisse der Kostengüter dies gestatten, mit jeder monatlichen Erfolgsermittlung die Bestandsermittlung durch Inventur zu verbinden sein. Leider sind aber diese Bestandsaufnahmen oft so schwierig und kostspielig, daß selbst das Handelsrecht Ausnahmen für die Aufnahme einer jährlichen Inventur in schwierigen Fällen vorsieht. Man wird also in vielen Fällen mindestens für die kurzfristige Betriebsrechnung andere Wege beschreiten müssen, um die Trennung zwischen Bestand und Kosten, die ja verbrauchten Bestand darstellen, durchzuführen. Mittel zur Erreichung dieses Zieles sind einmal die Skontration an den Stellen, welche die betreffenden Kostenteile verwalten und die in der Regel Teil der Selbstkostenrechnung sind. Man führt z. B. im Lager für jeden Kostenteil genaue Bestandsrechnungen, die alle Ein- und Ausgänge aufzeigen. Der Saldo entspricht dann im Wert wie in der Menge dem Sollbestand. Mit der Buchhaltung kann nur der Wertsaldo verglichen werden, weil die Mengen dort ineinander laufen. In anderen Fällen können bestimmte Kostenteile in ihrer Größe für kleinere Perioden retrograd vom Produkt aus errechnet werden. Wenn man den Anteil kennt, den eine Kostenart vom Verkaufs- oder Selbstkostenpreis eines Produktes einnimmt, so kann man von diesen Preisen aus auch den Wert des betreffenden Kostenteils für die umgesetzten Produkte errechnen und diesen Betrag von den buchmäßigen Beständen als Ausgang abschreiben. Wird im Handel ein einheitlicher Zuschlag für Kosten und Gewinn auf alle Einkaufspreise kalkuliert, so kann man von der Summe aller Erlöse für die verkauften Waren eines Monats durch Abzug des Aufschlags die Summe der Einkaufspreise ermitteln. Für Zinsen und Abschreibungen wird in der Regel die Buchhaltung die Grundzahlen liefern, die dann in Selbstkosten- wie Monatserfolgsrechnung auf die Einzelstücke, wie auf die Einzelperiode zu verteilen sind. Es wird also, im ganzen gesehen, selten möglich sein, die monatliche Erfolgsrechnung ausschließlich auf die Selbstkostenrechnung oder die Buchhaltung aufzubauen, braucht doch schon die Selbstkostenrechnung eine ganze Reihe von Daten der Buchhaltung. Leider wird die Arbeit durch die stillen Reserven der Buchhaltung, die Abschreibung und Zins auf Anlagen, wie auch die Materialpreise verfälschen, sehr erschwert. Weiter muß auch klar und deutlich erkannt werden, welche Gewinnbegriffe an den beiden Rechnungsstellen zur Verwendung kommen. Wenn Schmalenbach in erster Linie für den Anschluß der monatlichen Erfolgsrechnung an die Selbstkostenrechnung plädiert, so ist dafür seine Ansicht über den Gewinn der Buchhaltung verantwortlich. Er will diesen im wesentlichen auf Anschaffungspreisen aufbauen, für die er neuerdings die Korrektur mit einem Index vorschlägt, während der Kalkulationserfolg auf Grundlage der Tagesbeschaffungswerte ermittelt werden soll. Wer wie der Verfasser den Standpunkt vertritt, daß beide, Buchhaltung wie Kalkulation, den Gewinn aus Umsatz nur einheitlich auf Grundlage der Tagesbeschaffungswerte ermitteln können, vermag alle Zahlenquellen der beiden Rechnungssysteme voll auszuschöpfen und wird jeweils die benutzen, welche bei geringstem Aufwand an Arbeit die geeignetste Rechnungsgrundlage liefert.

VI. Kostensenkung als Vorstufe der Preispolitik.

1. Wege der Kostensenkung.

Die Höhe der Kosten eines Produkts ist abhängig vom Stande der Technik im allgemeinen und der technischen Vollkommenheit des produzierenden Betriebes im besonderen. Ausdruck für die Leistung in dieser Hinsicht ist die Kostenmenge. Andererseits sind die Kosten bedingt durch den Kostenwert. Seine möglichst günstige Gestaltung ist Aufgabe des Kaufmanns, der zur Kostensenkung dadurch beitragen kann, daß er die jeweilig benötigten Kostenteile im günstigsten Zeitpunkte einkauft, wie er auch den Erfolg bessert, indem er die Fertigprodukte zum günstigsten Preise verkauft. Wo die Wahl zwischen verschiedenen Kostenarten, verschiedenen Kostenmärkten und verschiedenen Zeitpunkten des Ein- und Verkaufs offen bleibt, hat der Kaufmann als Wirtschaftsdisponent der Produktion die Entscheidung zu fällen. Untersuchen wir zunächst die technischen Wege der Kostensenkung:

Die günstige Seite der Wirtschaftskrise hat sich, wie nach der Inflation, schon immer darin geäußert, daß die von Absatzstockung ergriffenen Betriebe mit größter Energie nach Minderung der Kosten strebten und alle Wege aufsuchten, die durch verbesserte Arbeitsweisen die Kostenmenge pro Stück senken konnten. Der Wege dazu sind viele, und alle müssen begangen werden, sollen die Betriebe konkurrenzfähig bleiben. Wir haben zunächst als wichtigsten Faktor der Kostensenkung die allgemeinen Fortschritte der Technik, welche der Natur immer mehr Kräfte abringt und so Produktionsweisen ermöglicht, die vergangene Jahrhunderte nicht kannten. Die Maschine übernimmt einen immer größeren Teil der körperlichen Arbeit und steigert damit die Leistungsfähigkeit pro Kopf der Bevölkerung in immer größerem Ausmaße. Unter dem Begriff der Rationalisierung verstehen wir die Einzelmaßnahmen, welche in der Richtung weiterer Kostenersparnis führen. Es handelt sich bei ihr darum, unter Ausschöpfung aller technischen Möglichkeiten, die ökonomisch wirksamsten Methoden der Arbeit im Betriebe zu finden. So hat das Streben nach Normalisierung der wichtigsten Einzelteile der Produkte dazu geführt, in immer fortschreitendem Maße aus der Fülle der zufällig entstandenen Teilformen diejenigen auszusondern, welche einerseits die höchste Brauchbarkeit, andererseits die größte Billigkeit aufweisen. Durch die Beschränkung der Formen von Kostenteilen, etwa der Zahl der produzierten Schraubenformen, wird die Möglichkeit eröffnet, daß die Produzenten solcher Teile zur Massenfabrikation übergehen, die immer bestimmte Kostenersparnis mit sich bringt. Verbunden mit der Normalisierung der Produktteile ist die Typisierung der Produkte selbst. Wo bisher in freier Konkurrenz jeder Betrieb die Arten der Produkte erzeugte, die gerade in seinem Bereich Absatz fanden, strebt man jetzt danach, aus der Vielheit der Produktformen diejenigen auszusondern, welche den höchsten Grad der Brauchbarkeit aufweisen. Dadurch wird wieder die Tendenz zur Massenproduktion und Spezialisierung der Betriebe wesentlich gefördert. Das deutsche Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit hat sich in diesen Richtungen schon viele Verdienste erworben und arbeitet dauernd weiter, um die Zersplitterung der deutschen Produktion nach Möglichkeit zu mindern.

Ein anderer Weg der Kostenminderung ist durch die Verringerung der pro Produkt notwendigen Arbeitsmenge gegeben. Da die Beanspruchung der Arbeitskraft selbst nicht wesentlich erhöht werden kann, im Gegenteil die Arbeiterschaft darauf drängt, sie zu mindern, so liegt das Hauptmittel der Ersparnis an Arbeitsmenge in der Verbesserung der Arbeits-

methoden und der besseren Auslese der Arbeitenden, von denen jeder an einem bestimmten Platze, der seiner Veranlagung entspricht, die höchste Leistung vollbringen wird. Als Wege der Besserung von Arbeitsmethoden kennen wir das Taylorsystem, welchers durch genaue Analyse des Arbeitsprozesses danach strebt, für jede einzelne Arbeitsfunktion die beste Form zu finden und für jede bestimmte Arbeit die geeignetsten Menschen auszusuchen. Die Zeitstudien mit der Stoppuhr sind das Mittel, um eine Gesamtarbeit in ihre Einzelbestandteile aufzulösen und gleichzeitig, um zu erkennen, welcher der Arbeitenden sich am geschicktesten erweist. Mittel zur besten Auswahl der Arbeitenden jeder Art ist auch die Psychotechnik geworden, die in vielen Betrieben verhindert, daß ungeeignete Menschen unter erheblichem Aufwand an Kosten angelernt werden, die dann doch bald bei der Arbeit versagen. Verbesserte Methoden der Arbeitsteilung, die Einführung von Funktionsmeistern durch Taylor, die ganz bestimmte Teile des Produktionsprozesses als stete Helfer der Arbeitenden überwachen, und die stärkere Trennung der qualifizierten Arbeit von der Hilfsarbeit haben die Arbeitsleistung pro Kopf des Arbeitenden wesentlich gehoben. Wenn dazu noch bei dem Kostenfaktor Lohn ein Lohnsystem tritt, das dem Arbeitenden einen möglichst großen Vorteil aus Mehrleistung verschafft, so muß das, verbunden mit steter Kontrolle zum Zwecke der Ausmerzung der Nachlässigen und Trägen, allmählich die Arbeitsmenge pro Produkt wesentlich mindern.

In der Fließarbeit hat die moderne Wirtschaft weiter die Form gefunden, welche die geeignetste Produktionsweise für die Massenherstellung ist. Diese Massenherstellung wieder ist nur möglich durch die Fortschritte des Verkehrs und die Bildung großer einheitlicher Märkte, in denen auch die Konsumenten eine große Einheitlichkeit der Bedürfnisse aufweisen. Dadurch aber, daß nun in dauerndem Fluß nach ganz genau bestimmtem Arbeitsplan ein einheitliches Produkt hergestellt wird, können die Kosten der Lagerung fast völlig vermieden werden. Die Anlernung der einzelnen Arbeiter ist die denkbar einfachste, die Vereinfachung der Arbeit führt zu höchster Leistung nicht nur, weil der Arbeitende selbst sehr schnell die Höchstfertigkeit erlangt, sondern auch, weil bei der Fließarbeit für das Einheitsprodukt die Spezialmaschine in weitestem Umfange angewandt werden kann. Schließlich muß auch die Absatzorganisation für das Einheitsprodukt so wesentlich einfacher sein als für eine große Vielheit von Produkten, daß dadurch wiederum Kosten gespart werden.

Keinesfalls darf man aber etwa daraus, daß in der heutigen Produktion diese Arbeitsweisen ziemlich verbreitet sind, schließen, es sei keine weitere Kostenverbilligung möglich. Jede neue Spezialmaschine, jede Verbilligung der Naturkräfte, jede Erweiterung des Wirkungsbereiches der obigen Arbeitsmethoden und jede Verfeinerung der Anwendungsformen bringt immer neue Minderung der Kostenmenge. Das ist gerade die große wirtschaftliche Aufgabe der Unternehmer im Betriebe, nie zu rasten im Streben nach der Kostenminderung, denn jede Verbesserung bedeutet auch eine Hebung der allgemeinen Lebenshaltung der Gesamtheit. Zwar mag der einzelne Unternehmer wohl nicht daran denken, sondern selbst nur von dem Mehrgewinn, den ihm bei gleichbleibendem Verkaufspreis die Kostenminderung bringen kann, angespornt sein, aber glücklicherweise wirkt die Konkurrenz der Unternehmer und der Kapitalbesitzer dahin, daß neue Arbeitsstätten immer dort entstehen, wo hoher Gewinn winkt. Wird aber die Produktionsmenge erweitert, so muß auch der Absatzpreis sinken, zum Vorteil der Konsumenten. Deshalb ist es

von höchster Wichtigkeit, daß in einer Volkswirtschaft der freie Fluß des Kapitals nirgends unterbunden werde.

Ein weiterer Weg der Kostenminderung pro Produkt ist durch das *Prinzip der Vollbeschäftigung* gegeben. Es wurde schon früher darauf hingewiesen, daß die Kosten pro Stück sehr wesentlich von dem Grade der Beschäftigung des Betriebes abhängen, weil immer, wenn er nicht voll beschäftigt ist, die festen Kosten der Betriebsbereitschaft, insbesondere der nicht beliebig veränderlichen Anlagen auf eine kleinere Anzahl Produkte pro Periode zu verteilen sind und infolgedessen das Stück höher belasten als bei Vollbeschäftigung. Man kann nicht damit rechnen, daß im Marktpreis diese höheren Kosten auch vergütet werden, weil der Konsument an sich keinen Grund hat, Kosten für Anlagenutzung zu vergüten, die für sein Produkt gar nicht notwendig waren. Solange die freie Konkurrenz noch dafür sorgt, daß Produzenten im Markte sind, die vollbeschäftigte Betriebe haben, wird auch von ihnen aus der Preisdruck aufrechterhalten werden. Wollen aber alle Produzenten die nicht verbrauchten, aber doch dem Produkt angerechneten Teile der festen Kosten in den Preis einbeziehen, so wird dieser allgemein höher sein, als wenn alle Betriebe voll beschäftigt wären. Höherer Preis aber hemmt infolge der beschränkten Kaufkraft den Absatz und mindert die Absatzmenge, verstärkt also das Uebel der Unterbeschäftigung. Jedenfalls ist sicher, daß die geringsten Kosten pro Stück des Produkts immer dann entstehen, wenn die Betriebe voll beschäftigt sind. Deshalb ist es wohl die vornehmste Aufgabe der Preispolitik, durch richtige Bemessung des Verkaufspreises der Produkte dafür zu sorgen, daß die Betriebe immer voll beschäftigt sind, soweit dies nicht aus besonderen Gründen unmöglich wird. Dabei ist den Erfahrungen Fords Rechnung zu tragen, indem die Kostenrechnung nicht nur auf die jeweils wirklich entstehenden Kosten bezogen wird, sondern auch auf die Kosten der Zukunft, soweit betriebstechnische Ueberlegungen ergeben, daß bei Einführung bestimmter Verfahren der Massenproduktion die Kosten erheblich sinken müssen. Man würde dann ohne eine Preissenkung, die den starken Rückgang der Kosten pro Stück infolge der Massenherstellung berücksichtigt, gar nicht imstande sein, überhaupt Massen zu erzeugen, weil diese nur zu billigen Preisen abgesetzt werden können.

Kostensenkung ist auch möglich durch das Wirken des Kaufmanns auf der Einkaufsseite. Man kann im Zweifel sein, ob das Streben nach günstigsten Preisen für alle Kostenteile nicht schon Teil der Preispolitik selbst ist, denn wenn man auch darunter wohl in erster Linie die Methoden des Verkaufs versteht, so ist der Einkauf doch nur das Gegenstück desselben, und kein Verkauf ist möglich, ohne daß ihm ein Einkauf gegenübersteht. Wie bei der Bestimmung des Verkaufspreises alle Möglichkeiten in der Richtung des höchsten Preises auszuwerten sind, so muß der Einkäufer nach möglichst billigem Einkauf streben. Dazu gehört genaueste Kenntnis der Märkte und Güter, wie Dienste, um deren Beschaffung es sich handelt. Alle verkehrstechnisch und kostenmäßig in Betracht kommenden Einkaufsmärkte sind dauernd sehr sorgfältig zu beobachten. Die gute Auswahl der Mitarbeiter ist ebenfalls ein sehr wichtiger Akt der Kostensenkung. Die Kosten des Betriebskapitals können nur dann ein Minimum erreichen, wenn alle in Betracht kommenden Geld- und Kapitalmärkte dauernd auf ihre Bewegung hin verfolgt werden. Die Zeitpunkte der Beschaffung von Kostenteilen sind sorgfältig zu wählen, weil im Verlaufe der Konjunktur- und Saisonschwankungen oft günstige Einkaufsgelegenheiten vorhanden sind.

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

methoden und der besseren Auslese der Arbeitenden, von denen jeder an einem bestimmten Platze, der seiner Veranlagung entspricht, die höchste Leistung vollbringen wird. Als Wege der Besserung von Arbeitsmethoden kennen wir das Taylorsystem, welchers durch genaue Analyse des Arbeitsprozesses danach strebt, für jede einzelne Arbeitsfunktion die beste Form zu finden und für jede bestimmte Arbeit die geeignetsten Menschen auszusuchen. Die Zeitstudien mit der Stoppuhr sind das Mittel, um eine Gesamtarbeit in ihre Einzelbestandteile aufzulösen und gleichzeitig, um zu erkennen, welcher der Arbeitenden sich am geschicktesten erweist. Mittel zur besten Auswahl der Arbeitenden jeder Art ist auch die Psychotechnik geworden, die in vielen Betrieben verhindert, daß ungeeignete Menschen unter erheblichem Aufwand an Kosten angelernt werden, die dann doch bald bei der Arbeit versagen. Verbesserte Methoden der Arbeitsteilung, die Einführung von Funktionsmeistern durch Taylor, die ganz bestimmte Teile des Produktionsprozesses als stete Helfer der Arbeitenden überwachen, und die stärkere Trennung der qualifizierten Arbeit von der Hilfsarbeit haben die Arbeitsleistung pro Kopf des Arbeitenden wesentlich gehoben. Wenn dazu noch bei dem Kostenfaktor Lohn ein Lohnsystem tritt, das dem Arbeitenden einen möglichst großen Vorteil aus Mehrleistung verschafft, so muß das, verbunden mit steter Kontrolle zum Zwecke der Ausmerzung der Nachlässigen und Trägen, allmählich die Arbeitsmenge pro Produkt wesentlich mindern.

In der Fließarbeit hat die moderne Wirtschaft weiter die Form gefunden, welche die geeignetste Produktionsweise für die Massenherstellung ist. Diese Massenherstellung wieder ist nur möglich durch die Fortschritte des Verkehrs und die Bildung großer einheitlicher Märkte, in denen auch die Konsumenten eine große Einheitlichkeit der Bedürfnisse aufweisen. Dadurch aber, daß nun in dauerndem Fluß nach ganz genau bestimmtem Arbeitsplan ein einheitliches Produkt hergestellt wird, können die Kosten der Lagerung fast völlig vermieden werden. Die Anlernung der einzelnen Arbeiter ist die denkbar einfachste, die Vereinfachung der Arbeit führt zu höchster Leistung nicht nur, weil der Arbeitende selbst sehr schnell die Höchstfertigkeit erlangt, sondern auch, weil bei der Fließarbeit für das Einheitsprodukt die Spezialmaschine in weitestem Umfange angewandt werden kann. Schließlich muß auch die Absatzorganisation für das Einheitsprodukt so wesentlich einfacher sein als für eine große Vielheit von Produkten, daß dadurch wiederum Kosten gespart werden.

Keinesfalls darf man aber etwa daraus, daß in der heutigen Produktion diese Arbeitsweisen ziemlich verbreitet sind, schließen, es sei keine weitere Kostenverbilligung möglich. Jede neue Spezialmaschine, jede Verbilligung der Naturkräfte, jede Erweiterung des Wirkungsbereiches der obigen Arbeitsmethoden und jede Verfeinerung der Anwendungsformen bringt immer neue Minderung der Kostenmenge. Das ist gerade die große wirtschaftliche Aufgabe der Unternehmer im Betriebe, nie zu rasten im Streben nach der Kostenminderung, denn jede Verbesserung bedeutet auch eine Hebung der allgemeinen Lebenshaltung der Gesamtheit. Zwar mag der einzelne Unternehmer wohl nicht daran denken, sondern selbst nur von dem Mehrgewinn, den ihm bei gleichbleibendem Verkaufspreis die Kostenminderung bringen kann, angespornt sein, aber glücklicherweise wirkt die Konkurrenz der Unternehmer und der Kapitalbesitzer dahin, daß neue Arbeitsstätten immer dort entstehen, wo hoher Gewinn winkt. Wird aber die Produktionsmenge erweitert, so muß auch der Absatzpreis sinken, zum Vorteil der Konsumenten. Deshalb ist es

von höchster Wichtigkeit, daß in einer Volkswirtschaft der freie Fluß des Kapitals nirgends unterbunden werde.

Ein weiterer Weg der Kostenminderung pro Produkt ist durch das *Prinzip der Vollbeschäftigung* gegeben. Es wurde schon früher darauf hingewiesen, daß die Kosten pro Stück sehr wesentlich von dem Grade der Beschäftigung des Betriebes abhängen, weil immer, wenn er nicht voll beschäftigt ist, die festen Kosten der Betriebsbereitschaft, insbesondere der nicht beliebig veränderlichen Anlagen auf eine kleinere Anzahl Produkte pro Periode zu verteilen sind und infolgedessen das Stück höher belasten als bei Vollbeschäftigung. Man kann nicht damit rechnen, daß im Marktpreis diese höheren Kosten auch vergütet werden, weil der Konsument an sich keinen Grund hat, Kosten für Anlagenutzung zu vergüten, die für sein Produkt gar nicht notwendig waren. Solange die freie Konkurrenz noch dafür sorgt, daß Produzenten im Markte sind, die vollbeschäftigte Betriebe haben, wird auch von ihnen aus der Preisdruck aufrechterhalten werden. Wollen aber alle Produzenten die nicht verbrauchten, aber doch dem Produkt angerechneten Teile der festen Kosten in den Preis einbeziehen, so wird dieser allgemein höher sein, als wenn alle Betriebe voll beschäftigt wären. Höherer Preis aber hemmt infolge der beschränkten Kaufkraft den Absatz und mindert die Absatzmenge, verstärkt also das Uebel der Unterbeschäftigung. Jedenfalls ist sicher, daß die geringsten Kosten pro Stück des Produkts immer dann entstehen, wenn die Betriebe voll beschäftigt sind. Deshalb ist es wohl die vornehmste Aufgabe der Preispolitik, durch richtige Bemessung des Verkaufspreises der Produkte dafür zu sorgen, daß die Betriebe immer voll beschäftigt sind, soweit dies nicht aus besonderen Gründen unmöglich wird. Dabei ist den Erfahrungen Fords Rechnung zu tragen, indem die Kostenrechnung nicht nur auf die jeweils wirklich entstehenden Kosten bezogen wird, sondern auch auf die Kosten der Zukunft, soweit betriebstechnische Ueberlegungen ergeben, daß bei Einführung bestimmter Verfahren der Massenproduktion die Kosten erheblich sinken müssen. Man würde dann ohne eine Preissenkung, die den starken Rückgang der Kosten pro Stück infolge der Massenherstellung berücksichtigt, gar nicht imstande sein, überhaupt Massen zu erzeugen, weil diese nur zu billigen Preisen abgesetzt werden können.

Kostensenkung ist auch möglich durch das Wirken des Kaufmanns auf der Einkaufsseite. Man kann im Zweifel sein, ob das Streben nach günstigsten Preisen für alle Kostenteile nicht schon Teil der Preispolitik selbst ist, denn wenn man auch darunter wohl in erster Linie die Methoden des Verkaufs versteht, so ist der Einkauf doch nur das Gegenstück desselben, und kein Verkauf ist möglich, ohne daß ihm ein Einkauf gegenübersteht. Wie bei der Bestimmung des Verkaufspreises alle Möglichkeiten in der Richtung des höchsten Preises auszuwerten sind, so muß der Einkäufer nach möglichst billigem Einkauf streben. Dazu gehört genaueste Kenntnis der Märkte und Güter, wie Dienste, um deren Beschaffung es sich handelt. Alle verkehrstechnisch und kostenmäßig in Betracht kommenden Einkaufsmärkte sind dauernd sehr sorgfältig zu beobachten. Die gute Auswahl der Mitarbeiter ist ebenfalls ein sehr wichtiger Akt der Kostensenkung. Die Kosten des Betriebskapitals können nur dann ein Minimum erreichen, wenn alle in Betracht kommenden Geld- und Kapitalmärkte dauernd auf ihre Bewegung hin verfolgt werden. Die Zeitpunkte der Beschaffung von Kostenteilen sind sorgfältig zu wählen, weil im Verlaufe der Konjunktur- und Saisonschwankungen oft günstige Einkaufsgelegenheiten vorhanden sind.

VII. Die Preispolitik.

A. Begriff und Aufgabe der Preispolitik.

Ziel der Preispolitik des Unternehmers ist die Erreichung des günstigsten Betriebserfolges durch Vollbeschäftigung. Wege dazu sind die Beeinflussung der Preise von Kostenteilen und Absatzgütern, also der Gewinnspanne, durch Bestimmung der Menge der Produkte und Produktionsmittel oder die Beeinflussung der Menge durch Bestimmung des Preises der Produkte (Kartelle). Mittel der Preispolitik sind demnach sowohl die Festlegung des Preises der Produkte, wie der Menge der Produkte und Produktionsmittel für Einzelbetrieb oder Branchenverband. Grenzen der Preispolitik sind in erster Linie die Bedürfnisschätzungen der Konsumenten, aber auch die Kosten der Produkte und ihrer Kostenteile. Es wäre vollkommen falsch, wenn man die Aufgabe allein auf die Bemessung des Preises der Produkte beschränken wollte, denn wir wissen aus der Lehre vom Markte,[25]) daß der Preis bei einer gegebenen Nachfrage, die übrigens auch noch durch Propaganda und Aufklärung veränderlich gemacht werden kann, ganz und gar verschieden sein muß, wenn die Menge der angebotenen Produkte sich ändert. Weiter aber sind die Kosten der Produkte verschieden, wenn die für den Produktionsprozeß beanspruchten Kostenmengen es sind, insbesondere, wenn die festen Kosten des Gesamtbetriebes auf eine kleinere Zahl von Produkten verteilt werden, als bei voller Beschäftigung der Betriebe möglich ist. Das Maximum an Betriebserfolg ist keinesfalls mit einem Maximum des Preises identisch. Die Praxis ist bei ihren Erwägungen viel zu sehr auf den hohen Preis eingestellt, und wenn ihre Preispolitik Mängel aufweist, so sind es in erster Linie die, daß man die Kunst der richtigen und rechtzeitigen Preissenkung wie der richtigen Bemessung der Menge nicht versteht. Das Problem der Absatzhebung durch Werbung und Aufklärung kann hier nur erwähnt werden. Es wird als Lehre von der Werbung und Propaganda literarisch weitgehend gepflegt, so daß wir auf seine Erörterung verzichten können. Man muß sich nur bewußt bleiben, daß jede Aenderung der Absatzmenge auch eine neue Grundlage der Preispolitik eines Betriebes schafft.

Die Preispolitik ist die höchste Kunst des Unternehmers, in ihr laufen alle Faktoren zusammen, die die Kosten wie den Preis beeinflussen. Nicht der Verkaufspreis an sich, sondern die Spanne zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt ist es, die den Betriebserfolg darstellt. Der Unternehmer muß also allen Schwankungen, die von einer der beiden Seiten, dem Beschaffungs- oder dem Absatzmarkt, auf die Gewinnspanne einwirken, sogleich in seiner Betriebspolitik Rechnung tragen. Erste Voraussetzung dazu ist das schnelle Erkennen solcher Aenderungen. Weil die Buchhaltung allein darüber in der Regel zu spät berichtet, hat die Unternehmung die kurzfristige Betriebsrechnung und die Selbstkostenrechnung entwickelt, die wegen ihrer schnellen Reaktion auf jede Marktverschiebung die wichtigsten Grundlagen der Preispolitik geworden sind.

Der Glaube vieler Unternehmer, daß sie es seien, welche die Preise ihrer Produkte bestimmen, ist falsch. In vielen Fällen zeigt sich das schon durch die Herrschaft des Marktpreises, der aus der Konkurrenz aller Unternehmer herauswächst, so insbesondere bei Massengütern. Aber auch wo für Spezialprodukte der Unternehmer selbst in seinem Angebot einen bestimmten Verkaufspreis nennt, wäre es doch falsch, zu glauben, daß dieser Preis allein von

[25]) Vgl. dazu Schmidt, Organische Tageswertbilanz, S. 2/26; ferner Schmidt, Der Wiederbeschaffungspreis des Umsatztages in Kalkulation und Volkswirtschaft.

ihm und seiner Feststellung abhängig ist. Man erkennt das schon daran, daß in solchen Fällen der Käufer nur sehr selten seine Anfrage nach dem Preis für ein bestimmtes Produkt nur an einen Lieferanten stellt. Aus der Reihe der von verschiedenen Lieferanten angebotenen Preise sucht er sich den heraus, der ihm unter Würdigung der Qualitätsverhältnisse der günstigste zu sein scheint. Falsch berechnete Preise oder solche mit zu hohem Gewinnaufschlag oder zu hohen Kosten fallen bei dieser Konkurrenz aus. Also liegt die Bestimmung des Preises doch selbst in diesem Falle zum guten Teil bei den Konsumenten der Güter und der Höhe ihrer Kaufkraft. Wo etwa alle in Betracht kommenden Preise eine Höhe zeigen, die eine nutzbringende Verwendung des Produktes beim Käufer behindert, wird der Käufer von der Absicht zu kaufen ganz ablassen müssen. Es zeigt sich also, daß bei gegebenem Bedürfnis und Kaufkraftverhältnissen der Abnehmer immer nur eine bestimmte Menge von Produkten abgesetzt werden kann. Sie kann erhöht werden durch Senkung der Kostenpreise und Kostenmenge pro Stück, weil dann auch die Verkaufspreise unter dem Einfluß der Konkurrenz sinken. Die Absatzmenge muß geringer werden, wenn die Absatzpreise steigen, solange im Absatzmarkte nicht auch Bedürfnisse und Kaufkraft steigen. Die Funktion der Preispolitik seitens der Unternehmer ist, das zeigt sich hier deutlich, in erster Linie der Ausgleich zwischen dem Beschaffungs- und Absatzmarkt. Solange im Beschaffungsmarkte noch Kostengüter zu einem Preise zu kaufen sind, aus denen bei dem gegebenen Stande der Produktionstechnik Güter hergestellt werden können, deren Absatzpreis um mehr als die Normalzinsen auf das während der Produktions- und Umsatzdauer gebundene Kapital über den Kosten liegt, also einen Uebergewinn über die Normalzinsen bietet, kann auch die Kosten- wie Produktmenge vermehrt werden, damit der Gewinn auf eine höhere Produktzahl erzielt wird. Liegt aber die Gewinnspanne unter dem Normalzins, so muß die Menge der Produkte solange vermindert werden, bis durch die Senkung der Nachfrage der Kostenpreis im Beschaffungsmarkte sinkt und die Produktpreise im Absatzmarkte infolge Mengenminderung steigen, bis also die Gewinnspanne mindestens wieder den Normalzins für den *Grenzbetrieb* erreicht hat. Grenzbetrieb ist dabei die Unternehmung, welche unter den ungünstigsten Kosten- und Absatzverhältnissen arbeitend, doch für Erzeugung und Umsatz der benötigten Gesamtmenge an Produkten noch unentbehrlich ist. Die anderen Betriebe, welche unter günstigeren Verhältnissen arbeiten, können dann einen Differentialgewinn für ihre Mehrleistung einstreichen, müssen aber doch damit rechnen, daß die Verbesserungen der Kostengestaltung bei den Konkurrenzbetrieben ihren Vorsprung ausgleicht. Alle Betriebe sind also dauernd gezwungen, mit voller Energie an der Verminderung der Kosten zu arbeiten. Nirgends gilt das Wort, daß Stillstand Rückgang sei, mehr als für die Stellung der Unternehmung im Markt.

Für die Schnelligkeit der Anpassung an die aus sehr verschiedenen Ursachen entstehenden Kostenverschiebungen ist es von ganz entscheidender Bedeutung, daß die Betriebsrechnung ihre Ergebnisse mit größter Schnelligkeit liefert, damit die Gestaltung der *Gewinnspanne* dauernd verfolgt werden kann. Das ist einmal eine Aufgabe der Rechnungstechnik, deren Formen bereits erörtert wurden, aber auch eine Frage des Kostenwertes, denn wenn die Betriebsrechnung die Spanne des Gewinnes als die Differenz zwischen Anschaffungs- und Verkaufspreis ermittelt, ist im Zeitpunkt der Feststellung die eine der beiden Größen bereits veraltet. Der Anschaffungspreis stammt aus einem Zeitpunkt, der sehr weit von dem Tage des Verkaufes entfernt sein kann. Also müssen Betriebe, die so rechnen, auch immer in der Erkenntnis der wirklich vorhandenen Preisspanne um die Zeit zwischen Anschaffung der

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

VII. Die Preispolitik.

A. Begriff und Aufgabe der Preispolitik.

Ziel der Preispolitik des Unternehmers ist die Erreichung des günstigsten Betriebserfolges durch Vollbeschäftigung. Wege dazu sind die Beeinflussung der Preise von Kostenteilen und Absatzgütern, also der Gewinnspanne, durch Bestimmung der Menge der Produkte und Produktionsmittel oder die Beeinflussung der Menge durch Bestimmung des Preises der Produkte (Kartelle). Mittel der Preispolitik sind demnach sowohl die Festlegung des Preises der Produkte, wie der Menge der Produkte und Produktionsmittel für Einzelbetrieb oder Branchenverband. Grenzen der Preispolitik sind in erster Linie die Bedürfnisschätzungen der Konsumenten, aber auch die Kosten der Produkte und ihrer Kostenteile. Es wäre vollkommen falsch, wenn man die Aufgabe allein auf die Bemessung des Preises der Produkte beschränken wollte, denn wir wissen aus der Lehre vom Markte,[25]) daß der Preis bei einer gegebenen Nachfrage, die übrigens auch noch durch Propaganda und Aufklärung veränderlich gemacht werden kann, ganz und gar verschieden sein muß, wenn die Menge der angebotenen Produkte sich ändert. Weiter aber sind die Kosten der Produkte verschieden, wenn die für den Produktionsprozeß beanspruchten Kostenmengen es sind, insbesondere, wenn die festen Kosten des Gesamtbetriebes auf eine kleinere Zahl von Produkten verteilt werden, als bei voller Beschäftigung der Betriebe möglich ist. Das Maximum an Betriebserfolg ist keinesfalls mit einem Maximum des Preises identisch. Die Praxis ist bei ihren Erwägungen viel zu sehr auf den hohen Preis eingestellt, und wenn ihre Preispolitik Mängel aufweist, so sind es in erster Linie die, daß man die Kunst der richtigen und rechtzeitigen Preissenkung wie der richtigen Bemessung der Menge nicht versteht. Das Problem der Absatzhebung durch Werbung und Aufklärung kann hier nur erwähnt werden. Es wird als Lehre von der Werbung und Propaganda literarisch weitgehend gepflegt, so daß wir auf seine Erörterung verzichten können. Man muß sich nur bewußt bleiben, daß jede Aenderung der Absatzmenge auch eine neue Grundlage der Preispolitik eines Betriebes schafft.

Die Preispolitik ist die höchste Kunst des Unternehmers, in ihr laufen alle Faktoren zusammen, die die Kosten wie den Preis beeinflussen. Nicht der Verkaufspreis an sich, sondern die Spanne zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt ist es, die den Betriebserfolg darstellt. Der Unternehmer muß also allen Schwankungen, die von einer der beiden Seiten, dem Beschaffungs- oder dem Absatzmarkt, auf die Gewinnspanne einwirken, sogleich in seiner Betriebspolitik Rechnung tragen. Erste Voraussetzung dazu ist das schnelle Erkennen solcher Aenderungen. Weil die Buchhaltung allein darüber in der Regel zu spät berichtet, hat die Unternehmung die kurzfristige Betriebsrechnung und die Selbstkostenrechnung entwickelt, die wegen ihrer schnellen Reaktion auf jede Marktverschiebung die wichtigsten Grundlagen der Preispolitik geworden sind.

Der Glaube vieler Unternehmer, daß sie es seien, welche die Preise ihrer Produkte bestimmen, ist falsch. In vielen Fällen zeigt sich das schon durch die Herrschaft des Marktpreises, der aus der Konkurrenz aller Unternehmer herauswächst, so insbesondere bei Massengütern. Aber auch wo für Spezialprodukte der Unternehmer selbst in seinem Angebot einen bestimmten Verkaufspreis nennt, wäre es doch falsch, zu glauben, daß dieser Preis allein von

[25]) Vgl. dazu Schmidt, Organische Tageswertbilanz, S. 2/26; ferner Schmidt, Der Wiederbeschaffungspreis des Umsatztages in Kalkulation und Volkswirtschaft.

ihm und seiner Feststellung abhängig ist. Man erkennt das schon daran, daß in solchen Fällen der Käufer nur sehr selten seine Anfrage nach dem Preis für ein bestimmtes Produkt nur an einen Lieferanten stellt. Aus der Reihe der von verschiedenen Lieferanten angebotenen Preise sucht er sich den heraus, der ihm unter Würdigung der Qualitätsverhältnisse der günstigste zu sein scheint. Falsch berechnete Preise oder solche mit zu hohem Gewinnaufschlag oder zu hohen Kosten fallen bei dieser Konkurrenz aus. Also liegt die Bestimmung des Preises doch selbst in diesem Falle zum guten Teil bei den Konsumenten der Güter und der Höhe ihrer Kaufkraft. Wo etwa alle in Betracht kommenden Preise eine Höhe zeigen, die eine nutzbringende Verwendung des Produktes beim Käufer behindert, wird der Käufer von der Absicht zu kaufen ganz ablassen müssen. Es zeigt sich also, daß bei gegebenem Bedürfnis und Kaufkraftverhältnissen der Abnehmer immer nur eine bestimmte Menge von Produkten abgesetzt werden kann. Sie kann erhöht werden durch Senkung der Kostenpreise und Kostenmenge pro Stück, weil dann auch die Verkaufspreise unter dem Einfluß der Konkurrenz sinken. Die Absatzmenge muß geringer werden, wenn die Absatzpreise steigen, solange im Absatzmarkte nicht auch Bedürfnisse und Kaufkraft steigen. Die Funktion der Preispolitik seitens der Unternehmer ist, das zeigt sich hier deutlich, in erster Linie der Ausgleich zwischen dem Beschaffungs- und Absatzmarkt. Solange im Beschaffungsmarkte noch Kostengüter zu einem Preise zu kaufen sind, aus denen bei dem gegebenen Stande der Produktionstechnik Güter hergestellt werden können, deren Absatzpreis um mehr als die Normalzinsen auf das während der Produktions- und Umsatzdauer gebundene Kapital über den Kosten liegt, also einen Uebergewinn über die Normalzinsen bietet, kann auch die Kosten- wie Produktmenge vermehrt werden, damit der Gewinn auf eine höhere Produktzahl erzielt wird. Liegt aber die Gewinnspanne unter dem Normalzins, so muß die Menge der Produkte solange vermindert werden, bis durch die Senkung der Nachfrage der Kostenpreis im Beschaffungsmarkte sinkt und die Produktpreise im Absatzmarkte infolge Mengenminderung steigen, bis also die Gewinnspanne mindestens wieder den Normalzins für den *Grenzbetrieb* erreicht hat. Grenzbetrieb ist dabei die Unternehmung, welche unter den ungünstigsten Kosten- und Absatzverhältnissen arbeitend, doch für Erzeugung und Umsatz der benötigten Gesamtmenge an Produkten noch unentbehrlich ist. Die anderen Betriebe, welche unter günstigeren Verhältnissen arbeiten, können dann einen Differentialgewinn für ihre Mehrleistung einstreichen, müssen aber doch damit rechnen, daß die Verbesserungen der Kostengestaltung bei den Konkurrenzbetrieben ihren Vorsprung ausgleicht. Alle Betriebe sind also dauernd gezwungen, mit voller Energie an der Verminderung der Kosten zu arbeiten. Nirgends gilt das Wort, daß Stillstand Rückgang sei, mehr als für die Stellung der Unternehmung im Markt.

Für die Schnelligkeit der Anpassung an die aus sehr verschiedenen Ursachen entstehenden Kostenverschiebungen ist es von ganz entscheidender Bedeutung, daß die Betriebsrechnung ihre Ergebnisse mit größter Schnelligkeit liefert, damit die Gestaltung der *Gewinnspanne* dauernd verfolgt werden kann. Das ist einmal eine Aufgabe der Rechnungstechnik, deren Formen bereits erörtert wurden, aber auch eine Frage des Kostenwertes, denn wenn die Betriebsrechnung die Spanne des Gewinnes als die Differenz zwischen Anschaffungs- und Verkaufspreis ermittelt, ist im Zeitpunkt der Feststellung die eine der beiden Größen bereits veraltet. Der Anschaffungspreis stammt aus einem Zeitpunkt, der sehr weit von dem Tage des Verkaufes entfernt sein kann. Also müssen Betriebe, die so rechnen, auch immer in der Erkenntnis der wirklich vorhandenen Preisspanne um die Zeit zwischen Anschaffung der

Kostenteile und dem Absatz der Produkte hinterher hinken. Das ist nicht der Fall, wenn sowohl die Kosten- wie die Absatzpreise dem Preisniveau des gleichen Zeitpunktes, nämlich der Gegenwart am Verkaufstage entnommen werden. Dann zeigt sich sogleich durch Vergleich mit den Abschlüssen der jüngsten Vergangenheit und dem Tageszins, ob die Spanne wächst oder sinkt. Dann kann auch sofort die Anpassung der Produktmenge an die neue Preisspanne vorgenommen werden, ja auf Grund der Erfahrungen der Vergangenheit kann man sogar gewisse Schwankungen der Preisspanne periodisch vorausbestimmen und sich im vorhinein anpassen. Es wäre eine vollkommen falsche Einstellung der Betriebspolitik, dieses *Prinzip der Anpassung* etwa durch ein solches des starren Durchhaltens einmal vorgenommener Dispositionen ersetzen zu wollen. Der Produzent ist auch in der vollkommen freien Marktwirtschaft durchaus abhängig von den Konsumenten. Er kann niemals einseitig Preis, Produkt- und Kostenmenge starr erhalten, wenn die Marktverhältnisse sich ändern. Versucht er es, so kann dies nur zu seinem Schaden auslaufen. Daß es noch so viel versucht wird, beruht in erster Linie auf vollkommen falschen Auffassungen über das Wesen der Preispolitik.

Die Praxis bietet leider eine große Fülle an Beispielen falscher Preispolitik, weil der Unternehmer noch viel zu einseitig auf die bloße Bestimmung des Preises und dies in der Regel nur in der Richtung nach oben ausgeht, anstatt auch die Regelung von Produkt- und Kostenmenge zum Gegenstand einer planmäßigen Politik zu machen. Oft zwingt erst die Gewalt des Marktes durch große Verluste, die bei besserer und frühzeitigerer Anpassung durchaus vermeidbar gewesen wären, zur Angleichung der Menge. Das wird besonders deutlich im Verlauf der Konjunktur, wo beim Uebergang von der Hochkonjunktur zur Krise die meisten Unternehmer nur sehr zögernd an Preis- und Mengenminderung herangehen, obgleich alle Erfahrungen lehren, daß beide niemals zu vermeiden gewesen sind. Im folgenden sollen nunmehr die wichtigsten Grundsätze entwickelt werden, die vom Standpunkte einer anpassungsfähigen Preispolitik als die wichtigsten zu beachten sind.

B. *Stabile oder schwankende Preise.*

Es gilt als ein Verdienst großer Kartelle, daß sie auf lange Zeiträume imstande gewesen sind, die Preise wichtiger Produkte unverändert zu erhalten. Da aber gleichzeitig nachweisbar die Marktverhältnisse in diesen Zeiträumen erheblich schwankten, so widerspricht diese Preispolitik dem Grundsatze der Anpassung. Wir können auch feststellen, daß die dem *Prinzip der Anpassung* zuwider relativ starr gehaltenen Preise ganz bestimmte und aus dem Prinzip abzuleitende Reaktionen der Mengengestaltung hervorriefen. Das Kohlensyndikat hat nach Liefmann[28]) in den Hochkonjunkturen von 1899/1900 und 1906/1907 beide Male in der Versorgung des vollen Bedarfes versagt. Es entstand eine Kohlennot, die an sich entstehen mußte, weil, wenn bei steigenden Kosten die Preise gleichbleiben, die Menge vermindert, mindestens gleichgehalten werden muß, obgleich die sonstige Gestaltung der Hochkonjunktur eine größere Produktmenge erforderlich machte. Im Jahre 1906 hat man sogar zum Ausgleich eine größere Menge Kohlen aus England bezogen, die bei einer Anpassung der Preise an die Kostengestaltung sicherlich im Inlande hätte produziert werden können. Andererseits berichtet Liefmann an der gleichen Stelle, daß „1½ Jahre nach dieser letzten Kohlennot die Zechen genötigt waren, große Mengen Kohlen auf Lager zu nehmen und billig ins Ausland zu verkaufen, nur um die Arbeiter einigermaßen beschäftigen zu können". Das

[28]) S. 85.

spricht wieder ganz eindeutig für das Prinzip der Anpassung, denn hätte man in der Krise ab 1907 die Preise so ermäßigt, wie die Kosten sanken und eventuell sogar noch mehr als dies, so hätte sich auch für eine größere Produktmenge Absatz gefunden und die Betriebe wären dem Punkte minimaler Kosten und maximalen Gewinns wesentlich näher gekommen, weil die kostenverbilligende Vollbeschäftigung so viel leichter erreicht werden konnte.

Der Grundsatz der Anpassung der Preispolitik an alle Veränderungen im Markte macht Aenderungen des Preises unbedingt notwendig, wenn an irgend einer Stelle des in Betracht kommenden Marktes wesentliche Verschiebungen eintreten. Sinken die Kosten für ein Produkt, alles übrige immer als gleichbleibend angenommen, so muß der Preis gesenkt und die Menge vermehrt werden. Wollen die bisherigen Produzenten es nicht tun, so wird es durch Neugründungen mit zufließendem Kapital erzwungen. Immerhin kann hier der Unternehmer, insbesondere der Unternehmerverband, solange die Neuanlagen noch nicht fertiggestellt sind, noch einen zeitlich begrenzten Mehrgewinn auf die unvermehrte Menge erzielen. Auf lange Sicht aber würde man vorteilhafter handeln, selbst die Vermehrung der Menge durch Erweiterung der Betriebe vorzunehmen, anstatt die Entstehung neuer Konkurrenten abzuwarten.

Steigt die Nachfrage nach bestimmten Produkten, so äußert sich das bei gegebener Menge in Steigerung der Preise, welche die Spanne des Gewinnes über den Normalzins steigern. Wiederum wird auf lange Sicht die richtige Preispolitik zu einer Vermehrung der Produktmenge und damit zu einer Senkung der Preise führen müssen, einerlei ob die bisherigen Produzenten selbst Neukapital für Neubetriebe heranziehen oder Außenseiter, die am Mehrgewinn teilhaben möchten. Steigen dagegen die Kosten oder sinken die Verkaufspreise, so ist dies eine Minderung der Gewinnspanne. Das in dem betreffenden Produktionszweig arbeitende Kapital erzielt nicht mehr die volle Normalrente und das einzige Mittel, Abhilfe zu schaffen, ist die Produktmenge und die Kapitalmenge zu verringern. Wird die Anzahl der angebotenen Produkte verringert, so steigt der Preis pro Stück. Fraglich bleibt trotzdem, ob dadurch der Gewinn steigt, denn wir wissen, daß bei Verringerung der Produktmenge die festen Kosten des Betriebes auf die kleinere Zahl von Produkten zu verteilen ist. Dadurch steigen also auch die Kosten pro Stück und es kommt sehr darauf an, ob Preis oder Kosten schneller steigen. Immerhin wird in dieser Situation auch ein allmählicher Abbau des arbeitenden Kapitals erfolgen, weil einmal keinerlei Neubetriebe gegründet werden, denn sie scheuen die Unrentabilität, zum anderen aber wird alles Kapital, das durch Abschreibung und Verkauf von entbehrlichen Kostenvorräten frei wird, nicht wieder im Betriebe angelegt werden, so daß in absehbarer Zeit die Betriebe die richtige Produktivgröße aufweisen.

Solange in der Marktwirtschaft die erheblichen Schwankungen der Konjunktur nicht beseitigt sind, muß man mit dauernden Veränderungen des Preisniveaus rechnen. Diese wirken sich aber nicht nur auf der Verkaufsseite der Produktion, sondern auch auf der Einkaufsseite aus. Wollte man rücksichtslos am starren Preis als idealer Lösung festhalten, so müßte die Spanne zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt in der Krise außerordentlich groß und in der Hochkonjunktur außerordentlich klein sein, denn die Preisänderung aller Kostenteile kann der einzelne Betrieb oder das einzelne Branchenkartell nicht verhindern. Der starke Wechsel in der Gewinnspanne würde zu einer vollkommenen Fehlleitung der Kapitalanlage führen, vor allem aber die Regelung der Produktmenge verhindern. In der Krise mit hoher Gewinnspanne würden bei Aufrechterhaltung starrer Preise die Produzenten bestrebt

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

Kostenteile und dem Absatz der Produkte hinterher hinken. Das ist nicht der Fall, wenn sowohl die Kosten- wie die Absatzpreise dem Preisniveau des gleichen Zeitpunktes, nämlich der Gegenwart am Verkaufstage entnommen werden. Dann zeigt sich sogleich durch Vergleich mit den Abschlüssen der jüngsten Vergangenheit und dem Tageszins, ob die Spanne wächst oder sinkt. Dann kann auch sofort die Anpassung der Produktmenge an die neue Preisspanne vorgenommen werden, ja auf Grund der Erfahrungen der Vergangenheit kann man sogar gewisse Schwankungen der Preisspanne periodisch vorausbestimmen und sich im vorhinein anpassen. Es wäre eine vollkommen falsche Einstellung der Betriebspolitik, dieses *Prinzip der Anpassung* etwa durch ein solches des starren Durchhaltens einmal vorgenommener Dispositionen ersetzen zu wollen. Der Produzent ist auch in der vollkommen freien Marktwirtschaft durchaus abhängig von den Konsumenten. Er kann niemals einseitig Preis, Produkt- und Kostenmenge starr erhalten, wenn die Marktverhältnisse sich ändern. Versucht er es, so kann dies nur zu seinem Schaden auslaufen. Daß es noch so viel versucht wird, beruht in erster Linie auf vollkommen falschen Auffassungen über das Wesen der Preispolitik.

Die Praxis bietet leider eine große Fülle an Beispielen falscher Preispolitik, weil der Unternehmer noch viel zu einseitig auf die bloße Bestimmung des Preises und dies in der Regel nur in der Richtung nach oben ausgeht, anstatt auch die Regelung von Produkt- und Kostenmenge zum Gegenstand einer planmäßigen Politik zu machen. Oft zwingt erst die Gewalt des Marktes durch große Verluste, die bei besserer und frühzeitigerer Anpassung durchaus vermeidbar gewesen wären, zur Angleichung der Menge. Das wird besonders deutlich im Verlauf der Konjunktur, wo beim Uebergang von der Hochkonjunktur zur Krise die meisten Unternehmer nur sehr zögernd an Preis- und Mengenminderung herangehen, obgleich alle Erfahrungen lehren, daß beide niemals zu vermeiden gewesen sind. Im folgenden sollen nunmehr die wichtigsten Grundsätze entwickelt werden, die vom Standpunkte einer anpassungsfähigen Preispolitik als die wichtigsten zu beachten sind.

B. *Stabile oder schwankende Preise.*

Es gilt als ein Verdienst großer Kartelle, daß sie auf lange Zeiträume imstande gewesen sind, die Preise wichtiger Produkte unverändert zu erhalten. Da aber gleichzeitig nachweisbar die Marktverhältnisse in diesen Zeiträumen erheblich schwankten, so widerspricht diese Preispolitik dem Grundsatze der Anpassung. Wir können auch feststellen, daß die dem *Prinzip der Anpassung* zuwider relativ starr gehaltenen Preise ganz bestimmte und aus dem Prinzip abzuleitende Reaktionen der Mengengestaltung hervorriefen. Das Kohlensyndikat hat nach Liefmann[26]) in den Hochkonjunkturen von 1899/1900 und 1906/1907 beide Male in der Versorgung des vollen Bedarfes versagt. Es entstand eine Kohlennot, die an sich entstehen mußte, weil, wenn bei steigenden Kosten die Preise gleichbleiben, die Menge vermindert, mindestens gleichgehalten werden muß, obgleich die sonstige Gestaltung der Hochkonjunktur eine größere Produktmenge erforderlich machte. Im Jahre 1906 hat man sogar zum Ausgleich eine größere Menge Kohlen aus England bezogen, die bei einer Anpassung der Preise an die Kostengestaltung sicherlich im Inlande hätte produziert werden können. Andererseits berichtet Liefmann an der gleichen Stelle, daß „1½ Jahre nach dieser letzten Kohlennot die Zechen genötigt waren, große Mengen Kohlen auf Lager zu nehmen und billig ins Ausland zu verkaufen, nur um die Arbeiter einigermaßen beschäftigen zu können". Das

[26]) S. 85.

spricht wieder ganz eindeutig für das Prinzip der Anpassung, denn hätte man in der Krise ab 1907 die Preise so ermäßigt, wie die Kosten sanken und eventuell sogar noch mehr als dies, so hätte sich auch für eine größere Produktmenge Absatz gefunden und die Betriebe wären dem Punkte minimaler Kosten und maximalen Gewinns wesentlich näher gekommen, weil die kostenverbilligende Vollbeschäftigung so viel leichter erreicht werden konnte.

Der Grundsatz der Anpassung der Preispolitik an alle Veränderungen im Markte macht Aenderungen des Preises unbedingt notwendig, wenn an irgendeiner Stelle des in Betracht kommenden Marktes wesentliche Verschiebungen eintreten. Sinken die Kosten für ein Produkt, alles übrige immer als gleichbleibend angenommen, so muß der Preis gesenkt und die Menge vermehrt werden. Wollen die bisherigen Produzenten es nicht tun, so wird es durch Neugründungen mit zufließendem Kapital erzwungen. Immerhin kann hier der Unternehmer, insbesondere der Unternehmerverband, solange die Neuanlagen noch nicht fertiggestellt sind, noch einen zeitlich begrenzten Mehrgewinn auf die unvermehrte Menge erzielen. Auf lange Sicht aber würde man vorteilhafter handeln, selbst die Vermehrung der Menge durch Erweiterung der Betriebe vorzunehmen, anstatt die Entstehung neuer Konkurrenten abzuwarten.

Steigt die Nachfrage nach bestimmten Produkten, so äußert sich das bei gegebener Menge in Steigerung der Preise, welche die Spanne des Gewinnes über den Normalzins steigern. Wiederum wird auf lange Sicht die richtige Preispolitik zu einer Vermehrung der Produktmenge und damit zu einer Senkung der Preise führen müssen, einerlei ob die bisherigen Produzenten selbst Neukapital für Neubetriebe heranziehen oder Außenseiter, die am Mehrgewinn teilhaben möchten. Steigen dagegen die Kosten oder sinken die Verkaufspreise, so ist dies eine Minderung der Gewinnspanne. Das in dem betreffenden Produktionszweig arbeitende Kapital erzielt nicht mehr die volle Normalrente und das einzige Mittel, Abhilfe zu schaffen, ist die Produktmenge und die Kapitalmenge zu verringern. Wird die Anzahl der angebotenen Produkte verringert, so steigt der Preis pro Stück. Fraglich bleibt trotzdem, ob dadurch der Gewinn steigt, denn wir wissen, daß bei Verringerung der Produktmenge die festen Kosten des Betriebes auf die kleinere Zahl von Produkten zu verteilen ist. Dadurch steigen also auch die Kosten pro Stück und es kommt sehr darauf an, ob Preis oder Kosten schneller steigen. Immerhin wird in dieser Situation auch ein allmählicher Abbau des arbeitenden Kapitals erfolgen, weil einmal keinerlei Neubetriebe gegründet werden, denn sie scheuen die Unrentabilität, zum anderen aber wird alles Kapital, das durch Abschreibung und Verkauf von entbehrlichen Kostenvorräten frei wird, nicht wieder im Betriebe angelegt werden, so daß in absehbarer Zeit die Betriebe die richtige Produktivgröße aufweisen.

Solange in der Marktwirtschaft die erheblichen Schwankungen der Konjunktur nicht beseitigt sind, muß man mit dauernden Veränderungen des Preisniveaus rechnen. Diese wirken sich aber nicht nur auf der Verkaufsseite der Produktion, sondern auch auf der Einkaufsseite aus. Wollte man rücksichtslos am starren Preis als idealer Lösung festhalten, so müßte die Spanne zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt in der Krise außerordentlich groß und in der Hochkonjunktur außerordentlich klein sein, denn die Preisänderung aller Kostenteile kann der einzelne Betrieb oder das einzelne Branchenkartell nicht verhindern. Der starke Wechsel in der Gewinnspanne würde zu einer vollkommenen Fehlleitung der Kapitalanlage führen, vor allem aber die Regelung der Produktmenge verhindern. In der Krise mit hoher Gewinnspanne würden bei Aufrechterhaltung starrer Preise die Produzenten bestrebt

sein, viel Güter zu produzieren, obgleich das verringerte Einkommen der Konsumenten bei dem relativ hohen Preis nur eine geringere Zahl von Produkten kaufen könnte. Es wird deshalb in dieser Lage auch nur starken Verbänden gelingen, die starren Preise wirklich aufrechtzuerhalten, weil die durch hohe Preisspanne über den absatzfähigen Bedarf hinausgewachsene Produktmenge dann in der Regel durch heimliche oder offene Unterbietung abzusetzen versucht wird. Besteht die Kartell- oder Verbandsleitung auf der Beibehaltung des starren Preises, so zerbricht dadurch die Organisation sehr leicht, weil bei hoher Gewinnspanne und bei verbandsmäßig beschränkter Absatzmenge die nicht gebundenen Außenseiter in der Lage sind, durch leichte Unterbietung des starren Preises zu voller Beschäftigung und damit zu niedrigen Kosten zu gelangen, während die Mitglieder des Verbandes selbst dadurch noch weiter an Absatzmenge verlieren. Das Richtige ist in dieser Wirtschaftslage für den Verband die Handlungsweise, welche die Außenseiter zum Erfolge führt. Man muß die Preise des Verkaufs mindestens in gleichem Umfange wie die Kosten senken. Dann ändert sich die Gewinnspanne nicht, der Anreiz zur Vermehrung der Produktmenge schwindet, ja, wenn die Kaufkraft im Absatzmarkt schneller abnimmt als die Preise im Beschaffungsmarkte sinken, so muß die Preissenkung im Absatzmarkte noch größer sein als die des Beschaffungsmarktes, um ein Maximum an Produktmenge und an Erfolg zu erzielen. *Man kann den Grundsatz aufstellen, daß die Absatzpreise proportional der Größe der gesamten Kaufkraft im Absatzmarkte schwanken müssen, wenn die Absatzmenge sich nicht verändern soll.* Minderung der Absatzmenge gestattet die Preissenkung zu verringern und Mehrung würde sie verstärken, weil das gleiche Einkommen der veränderten Gütermenge gegenübersteht. Steigt dagegen, wie in der Aufwärtsentwicklung der Konjunktur, das kaufende Einkommen, so können auch die Preise der Güter in ihrem Durchschnitt proportional steigen. Wird dagegen die Gütermenge vermehrt, so müssen die Preise hinter der Einkommenssteigerung zurückbleiben, sinkt die Gütermenge, so werden sie schneller steigen, als die Einkommen.

Alles das ist nur auf den Durchschnitt der Preise zu beziehen. Wenn man den günstigsten Stand der Produktion bei einer vollkommen gleichmäßigen Produktionsmenge der Betriebe im Zustand der Vollbeschäftigung sieht, kann dieser günstige Zustand nur aufrechterhalten werden, wenn die Preise der Verkaufsgüter vollkommen proportional der Einkommensänderung schwanken. *Deshalb ist die Preisschwankung ein Mittel von größter Bedeutung, um in einer Volkswirtschaft mit schwankendem Preisniveau auf lange Dauer den günstigsten Stand der Kosten durch gleichmäßige Produktionsmenge aufrechtzuerhalten.* Soweit jedoch die Einkommen und die Produktmenge sich gleichmäßig vermehren, wie es im Konjunkturverlauf z. B. die Zeit des Ueberganges von der Krise zum ersten Aufschwung zeigt, weil in diesem Zeitraum die vielen arbeitslosen Menschen und die unbeschäftigten Anlagen wieder beschäftigt werden, wächst gleichzeitig Produktmenge und Einkommen, denn die Kosten der Mehrprodukte sind auch Einkommen. Folglich steht jedem Mehrprodukt auch die notwendige Kaufkraft gegenüber, so daß aus dieser Mehrung der Produktmenge keine Preiserhöhung notwendig ist. Ebenso braucht die bekannte Minderung der Produktmenge in der Krise gegenüber der Hochkonjunktur nicht zu einer Preissenkung zu führen, wenn die Einkommen proportional der Mengenminderung sinken. In Wirklichkeit sinken sie jedoch schneller als die Mengenminderung, weil in diesem Zeitpunkt viele Scheinverluste die kaufbereiten Einkommen mindern.

Aber selbst wenn wir annehmen, daß das Preisniveau als Ausdruck des Durchschnitts aller Preise vollkommen unverändert bliebe, müßte doch für die

planmäßige Preisänderung als Mittel der Betriebspolitik plädiert werden. Es können die Preise des einen Gutes steigen, während die des anderen fallen, weil sich die Bedürfnisse der Konsumenten und damit die Nachfrage verschiebt. Hier ist die aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage herauswachsende Preisänderung der wichtigste Hinweis für eine gute Betriebspolitik der Anpassung, denn aus den sinkenden Preisen erkennt man, daß das Quantum der weniger begehrten Güter vermindert werden muß, während die steigenden Preise des anderen begehrten Gutes zeigen, daß die Menge zu vermehren ist. Bei künstlich stabil gehaltenen Preisen werden die Veränderungen der Gewinnspanne verdeckt, so daß die Anpassung des arbeitenden Kapitals verzögert wird. Die Nachfrage für die begehrteren Güter würde bei stabilem Preise mehr als das verfügbare Quantum nicht erhalten können, aber da die Gewinnspanne keinen Anreiz zur Erweiterung der Produktion erkennen läßt, so bedarf es erst des Außenseiters, der neue Anlagen schafft, um die Mehrnachfrage zu befriedigen. Soweit die vorhandenen Betriebe ihre Produktion vermehren, werden sie dadurch vom Punkte der geringsten Kosten weggedrängt, weil Ueberbeschäftigung ebenso Kostenerhöhung bedeutet wie Unterbeschäftigung. Bei Minderung der Nachfrage muß in jedem Falle die absetzbare Menge sinken. Bei stabilem Preis aber sinkt diese Menge stärker als bei sinkendem Preis und die Kostensteigerung durch Unterbeschäftigung wird erheblich größer als sie sein müßte. Vor allem kommt den Beteiligten nur langsam zum Bewußtsein, daß die Produktion eingeschränkt und die Anlagen gemindert werden müssen.

Kostenänderung und Preisänderung sollen grundsätzlich parallellaufen, wenn nicht Veränderungen der Produktivität oder der Bedürfnisse eine Veränderung der Produktmenge notwendig machen. Liegt dieser Fall nicht vor, so kann, ohne daß die Produktmenge beeinflußt wird, jeder Kostenerhöhung auch eine Preiserhöhung folgen, denn die Kostenerhöhung bedeutet nichts anderes als Steigerung der Kaufkraft in den Händen der Konsumenten, die ja als Arbeitende, Kapitalbesitzer oder Unternehmer die Kosten als Einkommen beziehen. Ihnen allen oder einer Gruppe höheres Einkommen aus Kosten zu zahlen, wäre ohne Preiserhöhung der Produkte von der Nachfrageseite her nur möglich, wenn die Menge der Produkte ebenso gestiegen ist, wie die Kosten und Einkommen. Auf die Lohnfrage bezogen heißt dies: Die Löhne können ohne Preiserhöhung nur gesteigert werden, wenn die Leistung pro Lohneinheit gestiegen ist und damit die Menge der Produkte wächst, die weiterhin dem gesteigerten Einkommen gegenübertritt. Ist aber die Produktmenge durch Leistungssteigerung nicht gestiegen, so vermag niemand auf die Dauer zu verhindern, daß die Preise entsprechend anwachsen. Wollte man es verhindern, so würden die Käufer zu dem gleichbleibendem Preise nicht ihr volles Einkommen verbrauchen. Die Reste würden dauernd im Markte nach weiteren Produkten suchen, und wenn sie dort nicht aufgesogen würden, als überschüssige Kaufkraft den Geldzins ermäßigen, der dann den Anreiz zu neuer Anlage in Betriebserweiterungen erhöhte. Deshalb ist es richtiger, in solchem Falle die Preise direkt mit den Kosten zu steigern, damit nicht das überschüssige Kapital zu Neuanlagen führt, die zu dem nach Aufsaugung des Kapitalüberschusses steigenden Zins nicht rentabel sein können.

Der Preis ist der beste Regler der Produktmenge. In der *Preisspanne* zeigt sich bei freier Preisbildung sehr deutlich, ob in einem gegebenen Augenblick die angebotene Menge an Gütern die Nachfrage, soweit sie um die Zinsen über den Kosten des Grenzbetriebes liegt, voll versorgt oder ob Ueber- oder Unterversorgung vorliegt. Ueberversorgung drückt die Preisspanne im Grenzbetriebe unter den Zins, Unterversorgung über ihn hinaus. Im ersten

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

sein, viel Güter zu produzieren, obgleich das verringerte Einkommen der Konsumenten bei dem relativ hohen Preis nur eine geringere Zahl von Produkten kaufen könnte. Es wird deshalb in dieser Lage auch nur starken Verbänden gelingen, die starren Preise wirklich aufrechtzuerhalten, weil die durch hohe Preisspanne über den absatzfähigen Bedarf hinausgewachsene Produktmenge dann in der Regel durch heimliche oder offene Unterbietung abzusetzen versucht wird. Besteht die Kartell- oder Verbandsleitung auf der Beibehaltung des starren Preises, so zerbricht dadurch die Organisation sehr leicht, weil bei hoher Gewinnspanne und bei verbandsmäßig beschränkter Absatzmenge die nicht gebundenen Außenseiter in der Lage sind, durch leichte Unterbietung des starren Preises zu voller Beschäftigung und damit zu niedrigen Kosten zu gelangen, während die Mitglieder des Verbandes selbst dadurch noch weiter an Absatzmenge verlieren. Das Richtige ist in dieser Wirtschaftslage für den Verband die Handlungsweise, welche die Außenseiter zum Erfolge führt. Man muß die Preise des Verkaufs mindestens in gleichem Umfange wie die Kosten senken. Dann ändert sich die Gewinnspanne nicht, der Anreiz zur Vermehrung der Produktmenge schwindet, ja, wenn die Kaufkraft im Absatzmarkt schneller abnimmt als die Preise im Beschaffungsmarkte sinken, so muß die Preissenkung im Absatzmarkte noch größer sein als die des Beschaffungsmarktes, um ein Maximum an Produktmenge und an Erfolg zu erzielen. *Man kann den Grundsatz aufstellen, daß die Absatzpreise proportional der Größe der gesamten Kaufkraft im Absatzmarkte schwanken müssen, wenn die Absatzmenge sich nicht verändern soll.* Minderung der Absatzmenge gestattet die Preissenkung zu verringern und Mehrung würde sie verstärken, weil das gleiche Einkommen der veränderten Gütermenge gegenübersteht. Steigt dagegen, wie in der Aufwärtsentwicklung der Konjunktur, das kaufende Einkommen, so können auch die Preise der Güter in ihrem Durchschnitt proportional steigen. Wird dagegen die Gütermenge vermehrt, so müssen die Preise hinter der Einkommenssteigerung zurückbleiben, sinkt die Gütermenge, so werden sie schneller steigen, als die Einkommen.

Alles das ist nur auf den Durchschnitt der Preise zu beziehen. Wenn man den günstigsten Stand der Produktion bei einer vollkommen gleichmäßigen Produktionsmenge der Betriebe im Zustand der Vollbeschäftigung sieht, kann dieser günstige Zustand nur aufrechterhalten werden, wenn die Preise der Verkaufsgüter vollkommen proportional der Einkommensänderung schwanken. *Deshalb ist die Preisschwankung ein Mittel von größter Bedeutung, um in einer Volkswirtschaft mit schwankendem Preisniveau auf lange Dauer den günstigsten Stand der Kosten durch gleichmäßige Produktionsmenge aufrechtzuerhalten.* Soweit jedoch die Einkommen und die Produktmenge sich gleichmäßig vermehren, wie es im Konjunkturverlauf z. B. die Zeit des Ueberganges von der Krise zum ersten Aufschwung zeigt, weil in diesem Zeitraum die vielen arbeitslosen Menschen und die unbeschäftigten Anlagen wieder beschäftigt werden, wächst gleichzeitig Produktmenge und Einkommen, denn die Kosten der Mehrprodukte sind auch Einkommen. Folglich steht jedem Mehrprodukt auch die notwendige Kaufkraft gegenüber, so daß aus dieser Mehrung der Produktmenge keine Preiserhöhung notwendig ist. Ebenso braucht die bekannte Minderung der Produktmenge in der Krise gegenüber der Hochkonjunktur nicht zu einer Preissenkung zu führen, wenn die Einkommen proportional der Mengenminderung sinken. In Wirklichkeit sinken sie jedoch schneller als die Mengenminderung, weil in diesem Zeitpunkt viele Scheinverluste die kaufbereiten Einkommen mindern.

Aber selbst wenn wir annehmen, daß das Preisniveau als Ausdruck des Durchschnitts aller Preise vollkommen unverändert bliebe, müßte doch für die

planmäßige Preisänderung als Mittel der Betriebspolitik plädiert werden. Es können die Preise des einen Gutes steigen, während die des anderen fallen, weil sich die Bedürfnisse der Konsumenten und damit die Nachfrage verschiebt. Hier ist die aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage herauswachsende Preisänderung der wichtigste Hinweis für eine gute Betriebspolitik der Anpassung, denn aus den sinkenden Preisen erkennt man, daß das Quantum der weniger begehrten Güter vermindert werden muß, während die steigenden Preise des anderen begehrten Gutes zeigen, daß die Menge zu vermehren ist. Bei künstlich stabil gehaltenen Preisen werden die Veränderungen der Gewinnspanne verdeckt, so daß die Anpassung des arbeitenden Kapitals verzögert wird. Die Nachfrage für die begehrteren Güter würde bei stabilem Preise mehr als das verfügbare Quantum nicht erhalten können, aber da die Gewinnspanne keinen Anreiz zur Erweiterung der Produktion erkennen läßt, so bedarf es erst des Außenseiters, der neue Anlagen schafft, um die Mehrnachfrage zu befriedigen. Soweit die vorhandenen Betriebe ihre Produktion vermehren, werden sie dadurch vom Punkte der geringsten Kosten weggedrängt, weil Ueberbeschäftigung ebenso Kostenerhöhung bedeutet wie Unterbeschäftigung. Bei Minderung der Nachfrage muß in jedem Falle die absetzbare Menge sinken. Bei stabilem Preis aber sinkt diese Menge stärker als bei sinkendem Preis und die Kostensteigerung durch Unterbeschäftigung wird erheblich größer als sie sein müßte. Vor allem kommt den Beteiligten nur langsam zum Bewußtsein, daß die Produktion eingeschränkt und die Anlagen gemindert werden müssen.

Kostenänderung und Preisänderung sollen grundsätzlich parallellaufen, wenn nicht Veränderungen der Produktivität oder der Bedürfnisse eine Veränderung der Produktmenge notwendig machen. Liegt dieser Fall nicht vor, so kann, ohne daß die Produktmenge beeinflußt wird, jeder Kostenerhöhung auch eine Preiserhöhung folgen, denn die Kostenerhöhung bedeutet nichts anderes als Steigerung der Kaufkraft in den Händen der Konsumenten, die ja als Arbeitende, Kapitalbesitzer oder Unternehmer die Kosten als Einkommen beziehen. Ihnen allen oder einer Gruppe höheres Einkommen aus Kosten zu zahlen, wäre ohne Preiserhöhung der Produkte von der Nachfrageseite her nur möglich, wenn die Menge der Produkte ebenso gestiegen ist, wie die Kosten und Einkommen. Auf die Lohnfrage bezogen heißt dies: Die Löhne können ohne Preiserhöhung nur gesteigert werden, wenn die Leistung pro Lohneinheit gestiegen ist und damit die Menge der Produkte wächst, die weiterhin dem gesteigerten Einkommen gegenübertritt. Ist aber die Produktmenge durch Leistungssteigerung nicht gestiegen, so vermag niemand auf die Dauer zu verhindern, daß die Preise entsprechend anwachsen. Wollte man es verhindern, so würden die Käufer zu dem gleichbleibendem Preise nicht ihr volles Einkommen verbrauchen. Die Reste würden dauernd im Markte nach weiteren Produkten suchen, und wenn sie dort nicht aufgesogen würden, als überschüssige Kaufkraft den Geldzins ermäßigen, der dann den Anreiz zu neuer Anlage in Betriebserweiterungen erhöhte. Deshalb ist es richtiger, in solchem Falle die Preise direkt mit den Kosten zu steigern, damit nicht das überschüssige Kapital zu Neuanlagen führt, die zu dem nach Aufsaugung des Kapitalüberschusses steigenden Zins nicht rentabel sein können.

Der Preis ist der beste Regler der Produktmenge. In der *Preisspanne* zeigt sich bei freier Preisbildung sehr deutlich, ob in einem gegebenen Augenblick die angebotene Menge an Gütern die Nachfrage, soweit sie um die Zinsen über den Kosten des Grenzbetriebes liegt, voll versorgt oder ob Ueber- oder Unterversorgung vorliegt. Ueberversorgung drückt die Preisspanne im Grenzbetriebe unter den Zins, Unterversorgung über ihn hinaus. Im ersten

Falle wird dadurch der Abbau der Menge und im letzteren die Vermehrung herbeigeführt. *Jede Stabilisierung der Preise raubt dem Markte seine regelnde Kraft und ist deshalb unbedingt zu verwerfen.* Wie eine Hemmung der freien Bewegung des Manometerzeigers die Erkenntnis der wirklichen Dampfspannung verhindert und großes Unheil herbeiführen kann, so muß auch jede Hemmung des Bedürfniszeigers „Preis" in der Wirtschaft zu Fehldispositionen in der Produktion führen. Jede Fehldisposition aber ist Verschwendung, weil sie die Produktion von dem Punkte geringster Kosten und höchsten Nutzens wegführt und die Kapitalanlage irreleitet. Dem Prinzip der Anpassung kann nur genügt werden, wenn der Maßstab der Bedürfnisgestaltung der Preis und die Preisspanne jederzeit rein und unbeeinflußt erkennbar sind. Unbedingte Voraussetzung dazu ist aber die Rechnung mit Tagesbeschaffungswerten.

C. *Das Prinzip der Vollbeschäftigung.*

Die Untersuchungen über die Kostengestaltung unter dem Einfluß des Beschäftigungsgrades haben gezeigt, daß die Stückkosten sich erheblich verändern, wenn die produzierte Stückzahl im sonst gleichbleibenden Betriebe wechselt. Die Ursache liegt in den festen Kosten der Betriebsbereitschaft, welche ohne Rücksicht auf die Größe der Produktion innerhalb gewisser Grenzen gleichbleiben und infolgedessen auf die wechselnde Stückzahl der Produkte zu verteilen sind. Dabei ist weiter zu beachten, daß bei Ueberschreitung einer bestimmten Stückzahl der Produkte der vorhandene Produktionsapparat versagt und eine Erweiterung vorgenommen werden muß, soll die Produktion vergrößert werden. Man kann in der Entwicklungslinie der pro Stück veränderlichen Kosten eine Reihe von Phasen unterscheiden: *Den Punkt der Vollbeschäftigung, die Linie der Unterbeschäftigung, der Ueberbeschäftigung* und *den Punkt der Betriebserweiterung.*

Der *Punkt der Vollbeschäftigung* ist für die Kostengestaltung von allergrößter Bedeutung. Vollbeschäftigt ist ein Betrieb, wenn alle seine Betriebswerte vollkommen gleichmäßig für Produktion oder Umsatz in Anspruch genommen sind, ohne daß ein einziger Teil überanstrengt wird oder unterbeschäftigt ist. Nur sehr genaue Abstimmung aller Betriebsteile auf eine bestimmte Normalbeschäftigung ermöglicht es, diesen Punkt zu erreichen. Wenn einzelne Betriebsteile auf die Normalleistung von 200, andere auf 150 und dritte auf 300 eingestellt sind, kann eine wirkliche Vollbeschäftigung des Ganzen niemals eintreten. Diese genaue Abstimmung als technische Leistung der Betriebsleitung muß hier unbedingt vorausgesetzt werden. Ist sie erfüllt, so beginnt die Aufgabe des Kaufmanns, durch gute Preispolitik die Beschäftigung des Betriebes immer auf 100% zu halten.

Warum muß diese Forderung als Grundsatz der allgemeinen Disposition aufgestellt werden? Die Ursache liegt darin, daß nur bei Vollbeschäftigung die Kosten pro Stück den niedrigsten Stand erreichen können. Wenn wir grob die Stückkosten in variable und feste gliedern, so sind die festen oder proportionalen, die für jedes Stück die Tendenz zeigen, gleich zu bleiben, es handelt sich insbesondere um die direkten Material- und Lohnkosten, nur durch Hebung der Produktivität, durch Rationalisierung, zu mindern. Die Stückzahl selbst hat dabei wenig Einfluß. Höchstens kann sehr starke Vermehrung die Einführung kostensparender Arbeitsmethoden erleichtern. Für kürzere Zeiträume können wir sie als festbleibend betrachten. Andererseits müssen die Stückkosten, welche aus der Inanspruchnahme von Betriebsteilen entstehen, die nicht beliebig veränderlich sind, so insbesondere die Grundstücke, Gebäude, Maschinen, kurz die nicht direkt und ganz in das Produkt

übergehenden Dauer- und Abnutzungsgüter, sich verändern, und zwar in jedem Fall steigen, wenn der Betrieb nicht vollbeschäftigt ist. Wird die Beschäftigung geringer als 100%, so müssen die der Tendenz nach für den Gesamtbetrieb gleichbleibenden Kosten auf eine kleinere Zahl von Produkten verteilt werden, also pro Stück steigen. Wird aber die Beschäftigung des Betriebes über 100% hinausgetrieben, so pflegen gewisse Zusatzkosten wirksam zu werden, die ebenfalls die Stückkosten verteuern. Es handelt sich in erster Linie um die Lohnzuschläge für Ueberstunden, um die Sonderkosten für Nachtschichten, um die bei übermäßiger Beanspruchung der Anlagen überproportional wachsende Abnutzung usw. Schließlich muß ein Produktionsstand erreicht werden, bei dem eine weitere Ausdehnung der Produktmenge überhaupt nicht mehr möglich ist, weil sonst der Betrieb zusammenbricht. An dieser Stelle der Entwicklung liegt der Punkt der Betriebserweiterung. Sie darf nur dann vorgenommen werden, wenn die Sicherheit besteht, daß auf längere Zeit mit einer übermäßigen Beschäftigung zu rechnen ist und sie bezweckt, den Betrieb von neuem einem Zustande der Normalbeschäftigung nahe zu bringen, indem der Punkt der Vollbeschäftigung durch die Betriebserweiterung verschoben wird. Der Zweck kann nur erreicht werden, wenn das Ausmaß der Erweiterung so gegriffen wird, daß auch nach Ausweitung die Vollbeschäftigung möglich ist.

Die Hauptschwierigkeit der Preispolitik liegt wohl darin, daß der im Kampfe um den Absatz stehende Unternehmer zu sehr auf Mehrung des Umsatzes eingestellt ist und es oft nicht versteht, auf Absatzmöglichkeiten zu verzichten, die seinen Betrieb durch Ueberbeschäftigung von dem Punkte der Normalbeschäftigung und damit der geringsten Kosten wegführen. Zwar mögen hier und da besondere Gründe, so etwa der Wunsch, einen wertvollen Kunden zu erhalten, dazu führen, bewußt gegen den Grundsatz der Vollbeschäftigung zu sündigen und die Mehrkosten der Ueberbeanspruchung des Betriebes zu übernehmen, aber dann ist es Zeit, auch den Kunden wissen zu lassen, daß hier für ihn ein besonderes Opfer zu bringen ist, an dessen Kosten er mitzutragen hat. Das würde auch eine nützliche Erziehung der Kunden selbst sein. Die Hauptgefahr, den Betrieb der Ueberbeschäftigung zuzuleiten, liegt wohl, wie schon in dem Abschnitt über die Kalkulation unter dem Einfluß des Beschäftigungsgrades dargelegt wurde, darin, daß die Durchschnittskalkulation die Kostensteigerung durch Ueberschreitung der Normalbeschäftigung verdeckt. Deshalb muß unbedingt die Durchführung der Staffelkalkulation verlangt werden. Aufträge, die über die Normalbeschäftigung hinausführen, dürfen nur dann angenommen werden, wenn der Auftraggeber bereit ist, die vollen Kosten dieses Auftrages, also alle Steigerungen, welche die Ueberschreitung des Punktes der Normalbeschäftigung zeitigt, zu tragen. Andernfalls muß auf die Aufnahme verzichtet werden. *Man kann im Betriebe auch dadurch, daß nicht produziert wird, Gewinn erzielen, dann nämlich, wenn die Ausführung Verluste herbeiführen würde, die man durch Ablehnung vermeidet.*

Andererseits muß die ganze Preispolitik des Betriebsleiters dahin orientiert sein, für seinen Betrieb die Normalbeschäftigung zu erreichen. Dieser Zustand ist betriebswirtschaftlich wie auch volkswirtschaftlich der günstigste. Wenn alle Betriebe einer Volkswirtschaft voll beschäftigt sind, so werden auch alle Produkte zu den geringsten Kosten, die bei dem gegebenen Zustande der Produktionstechnik möglich sind, hergestellt. Dann können auch alle Preise den durchschnittlich niedrigsten Stand erreichen und alle Konsumenten sind imstande, für ihre Einkommen ein Maximum an

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

Falle wird dadurch der Abbau der Menge und im letzteren die Vermehrung herbeigeführt. *Jede Stabilisierung der Preise raubt dem Markte seine regelnde Kraft und ist deshalb unbedingt zu verwerfen.* Wie eine Hemmung der freien Bewegung des Manometerzeigers die Erkenntnis der wirklichen Dampfspannung verhindert und großes Unheil herbeiführen kann, so muß auch jede Hemmung des Bedürfniszeigers „Preis" in der Wirtschaft zu Fehldispositionen in der Produktion führen. Jede Fehldisposition aber ist Verschwendung, weil sie die Produktion von dem Punkte geringster Kosten und höchsten Nutzens wegführt und die Kapitalanlage irreleitet. Dem Prinzip der Anpassung kann nur genügt werden, wenn der Maßstab der Bedürfnisgestaltung der Preis und die Preisspanne jederzeit rein und unbeeinflußt erkennbar sind. Unbedingte Voraussetzung dazu ist aber die Rechnung mit Tagesbeschaffungswerten.

C. *Das Prinzip der Vollbeschäftigung.*

Die Untersuchungen über die Kostengestaltung unter dem Einfluß des Beschäftigungsgrades haben gezeigt, daß die Stückkosten sich erheblich verändern, wenn die produzierte Stückzahl im sonst gleichbleibenden Betriebe wechselt. Die Ursache liegt in den festen Kosten der Betriebsbereitschaft, welche ohne Rücksicht auf die Größe der Produktion innerhalb gewisser Grenzen gleichbleiben und infolgedessen auf die wechselnde Stückzahl der Produkte zu verteilen sind. Dabei ist weiter zu beachten, daß bei Ueberschreitung einer bestimmten Stückzahl der Produkte der vorhandene Produktionsapparat versagt und eine Erweiterung vorgenommen werden muß, soll die Produktion vergrößert werden. Man kann in der Entwicklungslinie der pro Stück veränderlichen Kosten eine Reihe von Phasen unterscheiden: *Den Punkt der Vollbeschäftigung, die Linie der Unterbeschäftigung, der Ueberbeschäftigung* und *den Punkt der Betriebserweiterung.*

Der *Punkt der Vollbeschäftigung* ist für die Kostengestaltung von allergrößter Bedeutung. Vollbeschäftigt ist ein Betrieb, wenn alle seine Betriebswerte vollkommen gleichmäßig für Produktion oder Umsatz in Anspruch genommen sind, ohne daß ein einziger Teil überanstrengt wird oder unterbeschäftigt ist. Nur sehr genaue Abstimmung aller Betriebsteile auf eine bestimmte Normalbeschäftigung ermöglicht es, diesen Punkt zu erreichen. Wenn einzelne Betriebsteile auf die Normalleistung von 200, andere auf 150 und dritte auf 300 eingestellt sind, kann eine wirkliche Vollbeschäftigung des Ganzen niemals eintreten. Diese genaue Abstimmung als technische Leistung der Betriebsleitung muß hier unbedingt vorausgesetzt werden. Ist sie erfüllt, so beginnt die Aufgabe des Kaufmanns, durch gute Preispolitik die Beschäftigung des Betriebes immer auf 100% zu halten.

Warum muß diese Forderung als Grundsatz der allgemeinen Disposition aufgestellt werden? Die Ursache liegt darin, daß nur bei Vollbeschäftigung die Kosten pro Stück den niedrigsten Stand erreichen können. Wenn wir grob die Stückkosten in variable und feste gliedern, so sind die festen oder proportionalen, die für jedes Stück die Tendenz zeigen, gleich zu bleiben, es handelt sich insbesondere um die direkten Material- und Lohnkosten, nur durch Hebung der Produktivität, durch Rationalisierung, zu mindern. Die Stückzahl selbst hat dabei wenig Einfluß. Höchstens kann sehr starke Vermehrung die Einführung kostensparender Arbeitsmethoden erleichtern. Für kürzere Zeiträume können wir sie als festbleibend betrachten. Andererseits müssen die Stückkosten, welche aus der Inanspruchnahme von Betriebsteilen entstehen, die nicht beliebig veränderlich sind, so insbesondere die Grundstücke, Gebäude, Maschinen, kurz die nicht direkt und ganz in das Produkt

übergehenden Dauer- und Abnutzungsgüter, sich verändern, und zwar in jedem Fall steigen, wenn der Betrieb nicht vollbeschäftigt ist. Wird die Beschäftigung geringer als 100%, so müssen die der Tendenz nach für den Gesamtbetrieb gleichbleibenden Kosten auf eine kleinere Zahl von Produkten verteilt werden, also pro Stück steigen. Wird aber die Beschäftigung des Betriebes über 100% hinausgetrieben, so pflegen gewisse Zusatzkosten wirksam zu werden, die ebenfalls die Stückkosten verteuern. Es handelt sich in erster Linie um die Lohnzuschläge für Ueberstunden, um die Sonderkosten für Nachtschichten, um die bei übermäßiger Beanspruchung der Anlagen überproportional wachsende Abnutzung usw. Schließlich muß ein Produktionsstand erreicht werden, bei dem eine weitere Ausdehnung der Produktmenge überhaupt nicht mehr möglich ist, weil sonst der Betrieb zusammenbricht. An dieser Stelle der Entwicklung liegt der Punkt der Betriebserweiterung. Sie darf nur dann vorgenommen werden, wenn die Sicherheit besteht, daß auf längere Zeit mit einer übermäßigen Beschäftigung zu rechnen ist und sie bezweckt, den Betrieb von neuem einem Zustande der Normalbeschäftigung nahe zu bringen, indem der Punkt der Vollbeschäftigung durch die Betriebserweiterung verschoben wird. Der Zweck kann nur erreicht werden, wenn das Ausmaß der Erweiterung so gegriffen wird, daß auch nach Ausweitung die Vollbeschäftigung möglich ist.

Die Hauptschwierigkeit der Preispolitik liegt wohl darin, daß der im Kampfe um den Absatz stehende Unternehmer zu sehr auf Mehrung des Umsatzes eingestellt ist und es oft nicht versteht, auf Absatzmöglichkeiten zu verzichten, die seinen Betrieb durch Ueberbeschäftigung von dem Punkte der Normalbeschäftigung und damit der geringsten Kosten wegführen. Zwar mögen hier und da besondere Gründe, so etwa der Wunsch, einen wertvollen Kunden zu erhalten, dazu führen, bewußt gegen den Grundsatz der Vollbeschäftigung zu sündigen und die Mehrkosten der Ueberbeanspruchung des Betriebes zu übernehmen, aber dann ist es Zeit, auch den Kunden wissen zu lassen, daß hier für ihn ein besonderes Opfer zu bringen ist, an dessen Kosten er mitzutragen hat. Das würde auch eine nützliche Erziehung der Kunden selbst sein. Die Hauptgefahr, den Betrieb der Ueberbeschäftigung zuzuleiten, liegt wohl, wie schon in dem Abschnitt über die Kalkulation unter dem Einfluß des Beschäftigungsgrades dargelegt wurde, darin, daß die Durchschnittskalkulation die Kostensteigerung durch Ueberschreitung der Normalbeschäftigung verdeckt. Deshalb muß unbedingt die Durchführung der Staffelkalkulation verlangt werden. Aufträge, die über die Normalbeschäftigung hinausführen, dürfen nur dann angenommen werden, wenn der Auftraggeber bereit ist, die vollen Kosten dieses Auftrages, also alle Steigerungen, welche die Ueberschreitung des Punktes der Normalbeschäftigung zeitigt, zu tragen. Andernfalls muß auf die Aufnahme verzichtet werden. *Man kann im Betriebe auch dadurch, daß nicht produziert wird, Gewinn erzielen, dann nämlich, wenn die Ausführung Verluste herbeiführen würde, die man durch Ablehnung vermeidet.*

Andererseits muß die ganze Preispolitik des Betriebsleiters dahin orientiert sein, für seinen Betrieb die Normalbeschäftigung zu erreichen. Dieser Zustand ist betriebswirtschaftlich wie auch volkswirtschaftlich der günstigste. Wenn alle Betriebe einer Volkswirtschaft voll beschäftigt sind, so werden auch alle Produkte zu den geringsten Kosten, die bei dem gegebenen Zustande der Produktionstechnik möglich sind, hergestellt. Dann können auch alle Preise den durchschnittlich niedrigsten Stand erreichen und alle Konsumenten sind imstande, für ihre Einkommen ein Maximum an

Gütern und Diensten zu konsumieren. Die Interessen der Unternehmungen und der Konsumenten laufen also durchaus parallel. Der Punkt der Vollbeschäftigung ist auch der Punkt minimaler Kosten und Preise, aber auch maximaler Gewinne, zum mindesten auf die Dauer gesehen. Wir werden noch untersuchen müssen, ob das auch für Uebergangsstadien Geltung hat. Wenn aber sicher ist, daß immer die Stückkosten größer sein müssen, solange der Betrieb unterbeschäftigt ist, so ergibt sich mit voller Sicherheit, daß von zwei Betrieben, deren sonstige Verhältnisse gleich sind, derjenige am konkurrenz- und gewinnfähigsten sein muß, der auf dem Punkt der Vollbeschäftigung arbeitet. Dieser Punkt kann auf die Dauer nur erhalten werden, wenn die Produktionskraft des Betriebes immer in weiser Voraussicht der kommenden Bedürfnisentwicklung angepaßt wird. Das kann sowohl Aufbau wie Abbau bedeuten. Wichtigstes Merkmal dazu ist die Gestaltung der Gewinnspanne, und zwar der individuellen des Betriebes. Diese Spanne aber richtig zu erkennen, ist nur möglich, wenn die Betriebsrechnung alle Kosten mit Tagesbeschaffungswerten einsetzt. Wichtig ist ferner die Beobachtung der Größenentwicklung der Konkurrenzbetriebe. Wo Verbände und Kartelle in einer Branche arbeiten, ist es eine ihrer wichtigsten Aufgaben, die Gestaltung der Betriebsanpassung in der Richtung des Punktes der Vollbeschäftigung zu beeinflussen. Solche Einstellung kann ebenso auf Abbau wie auf Aufbau eingestellt sein, je nachdem, ob die vorhandenen Betriebe unter Ueberbeschäftigung oder Unterbeschäftigung leiden. Bei Ueberbeschäftigung besteht die Gefahr, daß alle Betriebe gleichzeitig und in einem Ausmaß erweitern, das den Punkt der Vollbeschäftigung für die Gesamtheit der erweiterten Betriebe weit über den Umfang der vorhandenen Nachfrage hinaus verlegt. Das ist die übliche Gestaltung der Betriebserweiterung in der Hochkonjunktur,[27]) die allerdings zum guten Teil durch die falsche Gewinnrechnung auf Grundlage der Anschaffungspreise veranlaßt ist. Weil man bei steigendem Preisniveau bei der Rechnung mit den niedrigeren, weil zeitlich älteren Anschaffungspreisen, die Gewinnspanne für größer hält als sie ist, erweitern die Unternehmer in viel größerem Umfange als es wirtschaftlich richtig ist, so daß dann in der Krise ein Zustand eintritt, in dem die erweiterten Betriebe auch bei größter Anstrengung nur sehr schwer den Zustand der Vollbeschäftigung erreichen können. Dann stehen sie vor dem Problem des Abbaues der Produktionskraft. Auch hier bedarf es guter Voraussicht über die Entwicklung der Zukunft. Alle Erfahrungen aus den Krisen der Vergangenheit zeigen, daß die Unterbeschäftigung dieses Zeitpunktes übertrieben ist, daß im Verlauf der Depressionsjahre allmählich die Betriebe wieder besser beschäftigt werden. Neuerdings hat man diesen Zustand der ersten Entwicklung zur Vollbeschäftigung als Mengenkonjunktur bezeichnet, weil die Vermehrung der Menge ohne wesentliche Steigerung der Preise zu erfolgen pflegt. Es wäre also falsch, die Betriebe soweit abzubauen, daß ihr Punkt der Vollbeschäftigung nur bei dem Auftragsstande der ersten Krisenzeit liegt. Wir werden aber noch zu zeigen haben, daß der außergewöhnlich niedrige Beschäftigungsgrad der ersten Krisenzeit seine Ursache zum wesentlichen in falscher Preispolitik hat. Ursache ist, die Kostenrechnung mit den noch sehr hohen Anschaffungspreisen der Hochkonjunktur und außerdem die Steigerung der Kosten durch die Unterbeschäftigung. Eine gute Preispolitik kann beide Fehler umgehen und selbst in der schlimmsten Krise bessere Beschäftigung und damit billigere Kosten erzielen.

---

[27]) Eingehender zum Konjunkturproblem: Schmidt, Die Industriekonjunktur — ein Rechenfehler. Spaeth & Linde, Berlin, 1927.

D. Kosten und normaler Preis.

Der normale und gleichzeitig günstigste Preis kann nur an dem Punkte des Beschäftigungsgrades liegen, wo die niedrigsten Kosten pro Stück entstehen. Das ist der Punkt der Vollbeschäftigung. Es zeigt sich also, daß die Erzielung des günstigsten Preises in erster Linie nicht eine Angelegenheit der Preisgestaltung, sondern der Kostenentwicklung und der Produktionsmenge ist. Wenn demnach grundsätzlich alle Preispolitik darauf eingestellt sein muß, die Produktionsmenge so zu regeln, daß immer Vollbeschäftigung vorliegt, so ist zu untersuchen, mit welchen Mitteln dies erreicht werden kann. Der Preis selbst ist abhängig von der Bedürfnisschätzung seitens der Käufer und ihrer Kaufkraft, andererseits aber auch von der Produktmenge, welche die Produzenten im Markte anbieten. Wir wissen, daß die Preise sinken müssen, wenn die Produktmenge vermehrt wird, denn die Schätzungen der Abnehmer bewegen sich mit Zunahme der Menge in sinkender Linie, weil die Dringlichkeit der Bedürfnisse mit der Menge der angebotenen Produkte abnimmt. Das Marktbild zeigt in sinkender Linie den Verlauf der Bedürfnisschätzungen in einem bestimmten Augenblick für ein bestimmtes Gut. Nehmen wir an, der Preis stehe bei einem Angebot von 500 Produkteinheiten auf 50. Wird jetzt, ohne daß sich andere Faktoren ändern, die Produktmenge um 100 auf 600 Stück pro Zeiteinheit vermehrt, so muß auch der Preis sinken, denn die zusätzlichen 100 Stück können nur an solche Abnehmer verkauft werden, die das Gut in Geld niedriger einschätzen als die bisherigen Käufer. Maßgebend für den Preis ist aber die Einschätzung des letzten Stückes seitens des letzten noch in Betracht kommenden Käufers, weil kein Käufer gezwungen werden kann, mehr zu zahlen, solange als die Märkte frei verbunden sind und der Preisdruck einer Stelle wie im System kommunizierender Röhren auf alle anderen übertragen wird.

Andererseits können die Produzenten die Produktmenge mindern, etwa auf 400 Stück pro Zeiteinheit. Dann wird der letzte in Betracht kommende Käufer das letzte angebotene Stück wesentlich höher einschätzen, und der Preis steigt etwa auf 60. Solange die Betriebe in freier Konkurrenz arbeiten, wird es ihnen nicht möglich sein, durch Regelung der eigenen Produktion die Gesamtmenge der Produktion dauernd zu beeinflussen, denn wenn ein Betrieb die Menge einschränken wollte, um den Preis zu erhöhen, würde ein anderer, der zu diesem Preise noch Gewinn erzielt, die verminderte Menge seinerseits produzieren und damit die alte Menge wieder in den Markt bringen. Bei freier Konkurrenz der Betriebe liegt also die Begrenzung der Produktmenge in anderen Faktoren. Die Kostengestaltung ist es, die auf die Dauer endgültig die Grenze für die Vermehrung der Produktmenge schafft. Man wird die Menge nur solange erweitern können, als sie noch über den Kosten, nämlich mit Gewinn abgesetzt werden kann. Der Mindestgewinn, welcher auf die Dauer notwendig ist, um den Abbau des arbeitenden Kapitals zu verhindern, ist der Normalzins. Wird dieser in dem am ungünstigsten arbeitenden Betriebe unterschritten, so muß dort jeder weitere Kapitalzugang aufhören, wenn man überhaupt wirtschaftlich disponiert. Ja, die aus dem Umsatz freiwerdenden Kapitalien, so z. B. die Abschreibungsbeträge, müssen anderen Anlagen zugeführt werden, wo sie besseren Ertrag bringen. Ist der Preis gar unter die Kosten gesunken, so erfolgt der Kapitalabbau noch schneller, denn mit jedem Umsatz geht ein Stück des Betriebskapitals verloren, und wenn nicht die freiwillige Liquidation die verlustreiche Produktion beendet, so wird es der Konkurs tun. Immer aber wird die Produktion unter dem Normalgewinn auf die Dauer unmöglich gemacht. Hier liegt die Grenze

der Produktionsmenge. Allerdings kann die Unternehmung zeitweise über diese Grenze hinausgehen, niemals aber, ohne mit den Gesetzen der Marktwirtschaft in Konflikt zu geraten und sich selbst wie die Gesamtwirtschaft zu schädigen. Damit ist zu beachten, daß die freie Konkurrenz auch dahin wirkt, die Produktionsmenge immer in der Richtung des Normalpreises zu drängen, denn wenn die vorhandenen Betriebe nicht bereit sind, sie bis zu dieser Grenze zu vermehren, so werden das Kapitalisten tun, welche durch die dann erhöhten Gewinne angereizt werden, Neukapital in Anlagen dieses Produktionszweiges anzulegen.

Wo aber Monopolverhältnisse vorliegen, etwa ein Betrieb durch Patent ein Produkt allein herstellen kann, braucht der Preis nicht soweit gesenkt zu werden, daß diese Unternehmung gerade noch den Normalzins verdient. Sie kann die Produktmenge begrenzen und dadurch den Preis hochhalten. Wie hoch er gehalten werden kann, soll in dem Abschnitt über den höchsten Preis erörtert werden. Andererseits treffen wir in der Marktwirtschaft auf Produktionsverhältnisse, die dadurch gekennzeichnet sind, daß die vorhandenen Betriebe eine übermäßige Produktionskraft besitzen. Das ist besonders der Fall, wenn bei dem Uebergang von der Hochkonjunktur zur Krise die stark erweiterten Betriebe auf eine geringere Kaufkraft im Absatzmarkte treffen und dann die Grenzbetriebe nur unter den Kosten verkaufen können. Die Situation wird dann oft noch dadurch erschwert, daß infolge der Absatzstockung eine Minderung der Produktionsmenge und damit eine Steigerung der Kosten pro Stück einsetzt. Die Folge ist eine weitere Vermehrung der Verluste. Hier entsteht das Problem der richtigen Bemessung des niedrigsten Preises, das in einem Sonderabschnitt erörtert werden soll.

Wenn wir feststellten, daß die günstigsten Kosten für die Produkte eines Betriebes immer dann erreicht werden, wenn der Absatz die Vollbeschäftigung gestattet und daß der normale Preis der Produkte bei freier Konkurrenz immer in der Richtung nach dem Punkte tendiert, bei dem der Grenzbetrieb noch die normalen Zinsen außer dem Unternehmerlohn erzielt, so brauchen doch die beiden Punkte nicht unbedingt zusammenzufallen. Zwar wirkt die Kapitaldisposition immer dahin, die Produktionsfähigkeit der Betriebe aller Arten auf einen Grad der Beschäftigung einzustellen, der bei voller Beschäftigung gerade die Marktversorgung bis zu dem Preise führt, bei dem im Grenzbetriebe der Normalzins als Gewinn übrigbleibt, aber zwischen dem Ziel und dem Stande der Bewegung ist doch immer eine erhebliche zeitliche Differenz. Soweit als sie vorhanden ist, d. h. soweit die Neuanlagen oder der Kapitalabbau, welcher zur Anpassung der Produktionsmenge an einen neuen Zustand notwendig ist, noch nicht durchgeführt werden konnte, entsteht für die Betriebsleiter die Frage, ob sie den Punkt der Vollbeschäftigung verlassen dürfen. Dabei ist zu beachten, was die praktischen Untersuchungen Müller-Bernhards[28]) gezeigt haben, daß nämlich der Punkt minimaler Kosten in Wirklichkeit sehr häufig keinen Punkt, sondern eine Zone darstellt, in der die Kosten pro Stück innerhalb gewisser Grenzen der Produktionsmenge ziemlich gleichbleiben. Es kann also jeder Betrieb mit dieser Kostenstruktur bis zu einem gewissen Grade seine Produktionsmenge verändern, ohne daß die Stückkosten dadurch wesentlich verändert werden. Dann bleibt aber für die Ueberschreitung der Grenzen dieser Zone alles richtig, was über das Verlassen des Punktes minimaler Kosten gesagt wurde. Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß es immer unvorteilhaft für die Gewinngestaltung oder Verlustminderung sein muß, den Punkt minimaler

[28]) Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad. Berlin 1925.

Kosten zu verlassen, soweit nicht ganz besondere Marktlagen es gestatten, die Preise noch schneller zu steigern als die Kosten. Diese Fälle sind verhältnismäßig selten und deshalb *muß als Grundziel der Preispolitik die Einstellung der Produktionsmenge auf den vollen Beschäftigungsgrad festgestellt werden.* Ein Abweichen von dieser Regel wird am ehesten da in Betracht kommen, wo *geteilte Märkte* es gestatten, die Kostensteigerungen auf Mehrproduktion auf die Preise der Mehrprodukte abzuwälzen, so etwa bei den Spitzenleistungen von Elektrizitätswerken für Beleuchtungszwecke, wenn die Kraft für Beleuchtung wesentlich höher bezahlt wird als die für den Antrieb von Maschinen.

E. *Der höchste Preis.*

In der Wirtschaft mit völlig freier Konkurrenz und Kapitaldisposition ist der Normalpreis als Preis bei Vollbeschäftigung der auf die Dauer erreichbare höchste Preis. Eine Abweichung von ihm ist nur insoweit möglich, als die Anpassungsvorgänge eine bestimmte Zeit erfordern. Während sie abläuft, stimmen Produktionsmenge bei Vollbeschäftigung und Normalpreis nicht überein. Es können also bis zur Anpassung Ueber- und Uetergewinne entstehen. Uebergewinne, wenn im Falle der zu vermehrenden Produktionsmenge eine zeitweilige Monopollage der Produzenten vorliegt. Für diese gilt alles, was allgemein zur monopolistischen Produktion zu sagen ist. Ein Produktionsmonopol liegt dann vor, wenn der oder die Produzenten in der Lage sind, die Produktionsmenge beschränkt oder unbeschränkt willkürlich zu bestimmen. Damit liegt es in ihrer Hand, auch den Preis zu regeln. Sie können aber nicht etwa hohen Preis mit hoher Produktionsmenge vereinigen, denn die Beeinflussung der Bedürfnisschätzung der Konsumenten und der Kaufkraft auf der Nachfrageseite des Marktes ist höchstens durch die Reklame in geringem Umfange möglich. Es entsteht also die Frage, wie hat eine monopolistishe Unternehmung Preis und Menge zu bemessen, um ein Maximum an Gewinn zu erzielen?

Es kommt hier auf den Gesamtgewinn an, d. h. wenn bei Vollbeschäftigung ein Gewinn von 100 000 M. erzielt werden kann, so ist eine geringere Produktionsmenge nur dann vorzuziehen, wenn durch sie ein höherer Gesamtgewinn erzielbar ist. Das aber heißt, die Gewinnspanne pro Stück muß überproportional steigen, bei 50prozentiger Beschäftigung muß jedes Stück mehr als den doppelten Gewinn einbringen. Dabei ist weiter zu beachten, daß die Kostengestaltung eines Betriebes bei nicht voller Ausnutzung seiner Produktionskraft die Kosten pro Stück steigert, wenn der Betrieb nicht voll ausgenutzt wird. Also muß der Stückpreis auch noch um die infolge Produktionsminderung steigenden Kosten steigen, wenn der Gesamtgewinn bei Minderbeschäftigung höher sein soll als bei Vollbeschäftigung. Dabei ist zu beachten, daß die Gestaltung der Einkommen in der Wirtschaft der Gegenwart einer sehr dünnen Schicht höherer Einkommen die große Masse der Einkommen von geringerer Höhe gegenüberstellt. Soll also ein Produkt überhaupt für die Kaufkraft der großen Masse erreichbar werden, so muß sein Preis bis auf die Nutzenschätzungen, welche die Träger kleinerer Einkommen überhaupt äußern können, ermäßigt werden. Also kann auch ein Monopolbetrieb nur auf den verhältnismäßig beschränkten Absatz in den Kreisen der Träger höherer Einkommen rechnen, wenn er versucht, den Preis seines Produktes auf großer Höhe zu halten. Dabei muß dann wieder beachtet werden, daß die Einführung kostensparender Arbeitsmethoden in der Regel von der Pro-

duktionsmenge sehr beeinflußt wird. Ford hätte seine Fließarbeit nie organisieren können, wenn er einen hohen Preis aufrechterhalten hätte, denn erst durch die Senkung seines Verkaufspreises war es möglich, das Auto der Kaufkraft der großen Masse erreichbar zu machen. Dadurch aber wurde wieder die Kostensenkung ermöglicht, die dann, nachdem einmal der geniale Wurf gemacht war, dem Fordbetriebe solche Vorteile verschaffte, daß er lange Jahre einen dem Monopol ähnlichen Vorsprung vor seinen Konkurrenten in einem Produktionszweige besaß, in dem an sich eine Monopolisierung unmöglich war. Er hat diesen Vorsprung nur dadurch wieder verloren, daß er in anderer Weise gegen die Gesetze des Marktes sündigte. Er hat nicht die Wandlung der Bedürfnisschätzung der Konsumenten rechtzeitig erkannt und berücksichtigt, versuchte vielmehr, sein altes Modell noch weiter zu produzieren, als schon die Konkurrenten das Publikum an bessere Formen des Autos gewöhnt hatten.

Indessen wird man den Fordbetrieb nicht als einen Monopolbetrieb im vollen Sinne des Wortes ansprechen können. Wir müssen an Unternehmungen denken, die infolge der Besitzverhältnisse durch die Inhaberschaft von Patenten und Geheimverfahren oder durch das vom Staate verliehene Monopol in der Lage sind, allein oder im Verein mit gleichstrebenden Betrieben ein Produkt herzustellen, das andere Unternehmungen ohne ihre Zustimmung nicht herzustellen imstande sind. Für sie erlangt dann die Frage nach dem höchsten erzielbaren Preise die größte Bedeutung. Dabei ist in diesem Falle zu beachten, daß es sich häufig um Produktionszweige handelt, die erst neu aufgebaut werden, daß es also noch im Belieben der Unternehmer liegt, die Produktionsmenge zu bestimmen, ohne durch einen gegebenen Anlagepark von der Feststellung der günstigsten Größe abgedrängt zu werden. Allerdings wird es sich in diesem Falle zum guten Teil um Schätzungen handeln müssen. Zu schätzen ist die Bedürfnisgestaltung bei verschiedener Produktionsmenge. Ferner ist zu überlegen, wie die Kostenkurve sich gestalten würde, wenn die Produktionsmenge verändert wird. Da vor Beginn der Produktion noch nicht im Markte vorhandener Güter recht viele Punkte noch im Dunkeln liegen, ist es an sich sehr verständlich, daß die Produktion zunächst einmal in beschränktem Umfange aufgenommen wird, damit man allmählich Erfahrungen zu sammeln in der Lage ist und für die ersten Produkte die günstigsten Absatzgelegenheiten auszusuchen vermag. Dadurch wird der Preis hochgehalten. In dem Maße jedoch, in dem die Verhältnisse der Produktion und ihrer Kosten wie die der Bedürfnisgestaltung übersehbarer werden, beginnt die Frage akut zu werden, welche Produktionsmenge und welcher Preis für die weitere Entwicklung das günstigste Ergebnis für den Betrieb zu erbringen vermag.

Wenn die Kurve der Bedürfnisschätzung auf der Abnehmerseite sehr steil nach oben führt, so kann eine Preispolitik in der Richtung des hohen Preises Erfolg versprechen. Man muß dann die Produktion mengenmäßig eng begrenzen und einen relativ sehr hohen Preis fordern. Damit wird allerdings die Absatzmenge sehr stark eingeschränkt, und wenn die technischen Verhältnisse von vornherein etwa so liegen sollten, daß anders als in ganz groß angelegter Produktion überhaupt kein Produkt erzeugt werden kann, oder doch die Kosten dann so gewaltig steigen, daß sie auch durch ganz außergewöhnlich hohe Preise nicht gedeckt werden können, kommt die Politik des hohen Monopolpreises überhaupt nicht in Frage. So würde z. B. für das Stickstoff produzierende Leunawerk eine monopolistisch niedrig gehaltene Produktion zum Zwecke des Absatzes zu höchstem Preis, sowohl aus technischen und Kostengründen, wie auch deshalb nicht möglich gewesen

sein, weil für das Produkt im Natursalpeter ein Konkurrent besteht, der unbedingt unterboten werden muß, sollen sich überhaupt Abnehmer finden.

Das richtige Verfahren der Ermittlung des höchsten und günstigsten Preises im unbeschränkten Monopolbetrieb muß die Preis- und Kostengestaltung pro Stück bei den verschiedenen in Betracht kommenden Produktionsmengen gegenüberstellen. Nach einiger Erfahrung in Markt und Produktion wird man ungefähr imstande sein, die beiden Größen zu schätzen, wenn sie erst einmal für eine bestimmte Produktionsgröße festgelegt sind. Für die Produktion kommen überhaupt nicht in Betracht die Produktionsmengen, bei welchen die Stückkosten über den Stückpreisen liegen. Weiterhin ist die Gestaltung der Gewinnspanne pro Stück im einzelnen für die verschiedenen Produktionsmengen zu untersuchen. Die Produktion kann nun auf die Menge eingestellt werden, bei der die Gewinnspanne pro Stück die größte ist, aber es ist noch keineswegs sicher, daß hier auch der höchste Gesamtgewinn erzielt werden kann. Angenommen der Gewinn betrüge bei 100 Stück Produktion und Absatz 100 M. pro Stück über Normalpreis und bei 100 000 Stück nur 2 M. pro Stück, so würde doch der größere Gesamtgewinn bei der Produktion von 100 000 Stück pro Zeiteinheit liegen, denn im ersten Falle betrüge er 10 000 M. und im letzteren 200 000 M. über den Normalzins hinaus. Der Uebergewinn ist also im ganzen viel größer, wenn die Produktion auf 100 000 Stück erhöht wird. Zu fragen ist, ob die Inhaber des Monopols ein Interesse daran haben, die Rente pro Kapitaleinheit zu schmälern, um den höheren Gesamtgewinn zu erlangen. Zweifellos ist dies der Fall. Sie werden die Produktion auf 100 000 Stück erhöhen, wenn sie dies durch die Heranziehung von Fremdkapital zum normalen Zinsfuße tun können, bleibt ihnen doch dann der höhere Gesamtgewinn. Aber auch Eigenkapital werden sie zum Zwecke der Mengensteigerung dem Betriebe zuführen, weil sie dafür an anderen Stellen nur den Normalzins erlangen können, also durch die anderweitige Kapitalanlage den im Monopolbetrieb möglichen Ueberschußbetrag verlieren. Nur dann würden sie auf die Erweiterung der Produktion verzichten, wenn sie diese durch Aufnahme von Teilhabern, die volles Anrecht am Mehrertrage erhielten, erkaufen müßten. Es zeigt sich also, daß Kapital selbst vom Monopolbetriebe gesucht wird, um dort die Ueberrente zu erhöhen, auch wenn dadurch die Gewinne pro Stück wesentlich verringert werden.

Hier zeigt sich, daß im Monopol durchaus nicht die großen Gefahren für die Bildung von überhohen Preisen liegt, wie man gern annimmt. Auch wenn die Monopolinhaber allein ihren Gewinninteressen folgen, so müssen sie doch den erreichbaren Höchstgewinn anstreben. Als Monopolgewinn ist der Teil des Gewinnes zu bezeichnen, der über den Normalzins hinausgeht. Dieser Gewinn aber wird bei sehr hohem Preis nur auf eine sehr geringe Stückzahl zu erreichen sein, weil nur die Träger hoher, aber seltener Einkommen kaufen können. Soll ein Massenabsatz erreicht werden, was nur möglich ist, wenn das Produkt selbst sich dafür eignet, so muß der Preis auch der Kaufkraft der großen Masse angepaßt werden. Trotz großer Senkung der Preise zu diesem Zwecke braucht der Gewinn nicht ebenso sehr zu sinken, *weil die Vermehrung der Stückzahl auch vielfach erhebliche Kostenminderungen herbeiführt.* Wird aber durch die erhebliche Preisermäßigung die Stückzahl auf das Tausendfache gehoben, was durchaus möglich ist, so braucht auch das einzelne Stück der Massenproduktion nur ein wenig mehr als ein Tausendstel des bisherigen Stückgewinnes abzüglich der Normalzinsen zu erbringen, um einen höheren Gesamtmonopolgewinn zu erzeugen, als der bisherige Absatz mit dem tausendfachen Stück-

gewinn einbrachte. Wir sehen deshalb in der Praxis, daß neue Industrien mit Vollmonopol durch Patentschutz nach der ersten Zeit des Versuchens und Einführens zum Zwecke der Erreichung des maximalen Monopolgewinnes dahin streben, die absetzbare Menge durch Preissenkung ganz wesentlich zu vermehren. Selbst wenn der Oeltrust ein absolutes Monopol besäße, wie es zeitweise wohl der Fall gewesen ist, so könnte er doch den maximalen Monopolgewinn nie erzielen, wenn er einfach nach dem höchsten erreichbaren Preise strebte, sondern er muß, um den maximalen Gesamtmonopolgewinn zu erzielen, den Preis seines Produktes so weit senken, daß der Konsum großer Massen für die Nachfrage in Betracht kommt.

Wohl aber wird der Monopolpreis immer um einen bestimmten Zuschlag über dem Preis der freien Konkurrenz stehen, und zwar um den Aufschlag, der notwendig ist, um auf die Gesamtheit aller Umsätze den maximalen Monopolgewinn zu bilden. Man erkennt dies, wenn bei Ablauf eines Patentschutzes die Preise des nunmehr freier Konkurrenz ausgesetzten Artikels plötzlich erheblich sinken, denn selbst der bisherige Monopolinhaber pflegt die Preise auf den Konkurrenzpreis herabzusetzen, weil er allein dadurch verhindern kann, daß er durch die Entwicklung von Konkurrenzbetrieben aus dem Markte gedrängt wird. Im Markte mit freier Konkurrenz ist der auf die Dauer erreichbare günstigste Preis des Grenzbetriebes der Normalpreis. Für die Betriebe, welche besser organisiert sind als der Grenzbetrieb und infolgedessen geringere Kosten aufweisen, besteht, solange als die anderen Betriebe nicht imstande sind, den Kostenvorsprung einzuholen, ein zeitliches Monopol. Diese Monopolstellung, welche die Entstehung von Differentialgewinnen erlaubt, ist dauernd von der Konkurrenz bedroht und man kann diesen Monopolgewinn nur durch Kostenminderung, nicht durch Preiserhöhung erzielen. *Der Differentialgewinn dieser Art ist der Preis, welchen der Konsument für die besondere Leistung des Unternehmers zu zahlen hat, die durch bessere Arbeitsmethoden zur Kostenminderung führt und schließlich nach Einführung der neuen Arbeitsweisen bei allen Betrieben auch zu einer Preisminderung wird.* Im Rahmen der Spanne zwischen Normalgewinn des Grenzbetriebes und dem Uebergewinn des Betriebes mit geringeren Kosten bestehen die gleichen Probleme der Mengenregelung wie beim reinen Monopolbetrieb, d. h. der Differentialbetrieb hat zu prüfen, ob er durch Ausdehnung der Produktion unter Senkung des Preises, die dann unvermeidlich ist, einen höheren Uebergewinn erzielen kann als beim Verbleiben auf der bisherigen Menge.

F. *Der niedrigste Preis.*

Es bleibt weiter zu untersuchen, *wieweit der Preis gesenkt werden kann, wenn die Konkurrenzverhältnisse im Markt den Betrieb vor die Frage stellen, ob er überhaupt noch produzieren soll oder nicht.* Dieser Fall ist dann gegeben, wenn die wirtschaftliche Entwicklung zu einer Ausdehnung der Betriebe geführt hat, die sich der beschränkten Nachfrage gegenüber als übermäßig erweist. Dies ist das normale Bild der Krise für viele Produktionszweige. Wir müssen zur Klärung dieser Frage auf die Gestaltung der Kosten unter dem Einflusse des Beschäftigungsgrades zurückkommen. *Die günstigsten Kosten sind nur bei Vollbeschäftigung zu erzielen. Also muß die Preispolitik unter allen Umständen auf diesem niedrigsten Kostensatz aufgebaut werden, selbst wenn in einem gegebenen Augenblick die Vollbeschäftigung zu einem auf dieser Grundlage ermittelten Normalpreis nicht möglich sein sollte. Jedenfalls ist sicher, daß die Vollbeschäftigung in einem Zeitpunkt übermäßiger Produktionskraft der Betriebe nur durch niedrigen Preis zu erreichen ist.*

Weiter muß berücksichtigt werden, daß die Kalkulation gerade in diesem Zeitpunkt unbedingt auf den Tagesbeschaffungspreisen aufbauen muß, denn die Senkungen der Beschaffungspreise in der Krise erlauben, die früher zu relativ hohem Preis erworbenen Kostenteile des Produkts zu einem wesentlich niedrigeren Satz wieder zu beschaffen. Wenn man aber durch den Umsatz mehr erhält, als die Kostenteile des verkauften Produkts am Umsatztage wert sind, so hat man einen Ueberschuß, der zur Erhaltung des Betriebes nicht notwendig ist, der mit anderen Worten reinen Gewinn darstellt.

Obgleich nun durch die Abstellung der Kostenrechnung auf die niedrigsten Kosten der Vollbeschäftigung und die gesunkenen Preise des Beschaffungsmarktes in der Krise eine wesentliche Senkung des Verkaufspreises möglich ist, die zweifellos den Betrieb zu besserer Beschäftigung führt, als er ohne diese Einstellung erreichen könnte, so wird doch durch die übermäßige Ausdehnung während der Hochkonjunktur, sei es in der Gesamtwirtschaft oder in der Branche, oft noch ein wesentlicher Teil der Produktionskraft auch beim Verkauf zu den nach obigen Grundsätzen ermäßigten Preisen, nicht voll ausgenutzt werden können. Es ist am leichtesten noch dann möglich, wenn die Konkurrenzbetriebe ihrerseits nicht die Preissenkung durch Kalkulation mit Tagesbeschaffungswerten vornehmen, aber die Gefahr völligen Ausschlusses vom Markte wird sie bald zwingen, dem richtiger rechnenden Betrieb zu folgen.

Es bleibt also zu überlegen, bis zu welchem Preise der Betrieb noch verkaufen darf, wenn er infolge übermäßiger Produktionskraft der gesamten Branche feststellt, daß seine Kosten pro Stück höher sind als die erzielbaren Preise. Jedenfalls gibt es einen Punkt, bei dem es vorteilhafter wird, das im Betriebe vorhandene Kapital herauszuziehen und anderwärts anzulegen. Dieser Punkt liegt da, wo es sicher ist, daß auf die Dauer die Kosten die Preise so erheblich überschreiten werden, daß für die Abnutzung und Benutzung der Anlagen weder Abschreibung noch Zins in der Höhe erzielt werden kann, als es möglich wäre, wenn der Betrieb aufgelöst und der Liquidationserlös einer anderen Anlage zugeführt würde. Dabei ist zunächst zu berücksichtigen, daß eine Liquidation des Betriebes aus einem eingespielten Arbeitsapparat einen Haufen toter Materie machen muß, denn die Anlagen der Betriebe sind in der Regel auf ganz bestimmte Produktionsweisen zugeschnitten. Man wird schätzen müssen, wieviel an Kapital durch die Liquidation wirklich zu erzielen wäre. Kann durch die Weiterproduktion im ganzen mehr verzinst und abgeschrieben werden, so muß der Betrieb aufrechterhalten werden, denn dann ist der Weiterbetrieb mit Verlust bei jedem Umsatz nichts anderes als eine bewußte Liquidation, die aber nicht durch Zerschlagung des Ganzen erfolgt, sondern durch allmählichen Verkauf im einzelnen. In jedem Umsatz der Produkte wird ein Teil des Liquidationswertes realisiert. Da aber der Tagesbeschaffungswert aller Kostenteile nicht voll hereinkommt, so kann auch die Unternehmung nicht erhalten werden. Im Ablauf solcher Produktion auf Abbau wird es auch nicht immer zu umgehen sein, daß einzelne Anlageteile erneuert werden, damit der Rest noch voll nutzbar bleibt. Auch diese voraussichtlichen Zwischenkosten sind in den Vergleich zwischen Volliquidation und Abbauliquidation einzubeziehen.

In der Regel wird die Liquidation auf Abbau vorteilhafter sein als die Volliquidation mit Stillegung, denn mit der Einstellung des Betriebes werden nicht nur alle realen Vermögensteile sehr stark entwertet, vor allem verschwinden völlig die immateriellen Werte, deren Aufbau vielfach große Kosten verursacht hat. Wertlos mit der Auflösung des Betriebes werden die Kostenteile, die zur Ingangsetzung des Betriebes aufzuwenden waren, ferner

diejenigen, welche dem Aufbau des Kundenkreises dienten; auch die Kosten der Ausarbeitung von Patenten und Geheimverfahren, die nun nicht mehr der Produktion dienen können. Die Summe solcher immateriellen Werte kann ebenso hoch sein wie die der Anlagen. Die Liquidation auf Abbau läßt diese Werte wenigstens noch zum Teil wirksam bleiben.

Neben der Liquidation kommt auch die *Umstellung* des Betriebes in Frage, wenn die bisherige Produktion sich nicht lohnt. Man wird dann zur Umstellung auf eine andere Produktion schreiten, wenn die Verluste bei der gegenwärtigen größer sind als bei der anderer Produkte, wobei aber die Umstellungskosten von dem Ertrag der umgestellten Produktion zu kürzen sind. Schließlich wird man nur in dringenden Fällen, abgesehen von Konkurs und Zahlungsunfähigkeit, nur mit Zurückhaltung an eine Liquidation herantreten, weil die Erfahrung gelehrt hat, daß die Wellenbewegungen der Wirtschaft auf besonders schlechte Lagen auch günstigere Absatzverhältnisse folgen lassen. Zeigt sich aber, daß die Produktion des Betriebes selbst nicht mehr der neueren Bedürfnisgestaltung entspricht, so muß auch bei voller Liquidität entweder die Umstellung der Produktion oder die Liquidation in Angriff genommen werden. Bei allen Betrieben, deren Produkte nicht wesentlich in der durchschnittlichen Schätzung seitens der Konsumenten zurückgetreten sind, wird dagegen die Zeit der Absatzstockung in der Regel auch eine Periode der schärfsten Rationalisierung einleiten.

Für alle Betriebe, deren Produkte marktfähig bleiben, wird die Frage, bis zu welcher Höhe die Preise zum Zwecke der Absatzerhöhung ermäßigt werden können, ehe die Liquidation oder zeitweise Stillegung vorteilhafter wird, im Vordergrunde stehen. Eine Umstellung ist in diesem Zeitpunkte vielfach deshalb schwer, weil auch die anderen Produktionszweige unter Absatzmangel leiden, wenn auch niemals alle einheitlich und gleich stark davon betroffen werden.

Soll eine Produktion weitergeführt werden, so muß unter allen Umständen der Teil der Kosten im Erlös hereinkommen, welcher bei jedem Stück neu entsteht. Es handelt sich also um die festen Stückkosten, um die proportionalen Kosten. Diese Kosten bei jedem Stück neu aufzuwenden, um sie beim folgenden Verkauf nur zum Teil zurückerstattet zu erhalten, wäre wirtschaftlich die größte Verschwendung, denn wenn die Kosten höher stehen als der Produktpreis, ist bewiesen, daß die Kostenteile in irgendein anderes Produkt verarbeitet, höherer Schätzung der Konsumenten begegnen müssen. Sie dann in die Produkte des eigenen Betriebes umzuwandeln, wird mit Verlusten bestraft und bedeutet Wertzerstörung in der Wirtschaft.

Wesentlich anders ist die Sachlage für die Kostenteile, die für den Gesamtbetrieb fest, aber auf die Einzelprodukte nach Maßgabe der Nutzung und Abnutzung zu verteilen sind. Sie wurden dem Betriebe in einer Zeit zugeführt, in der man hoffen konnte, daß ihr voller Wert verzinst und abgeschrieben werden könnte. Erweist sich dies nun bei einer Aenderung der Wirtschaftslage als unmöglich, weil die Absatzverhältnisse wesentlich verschlechtert sind, so bedeutet es eine Entwertung dieser Kostenteile dadurch, daß sie einem unrentablen Betrieb angehören. Man kann das Uebel nicht durch Stillegung beseitigen, denn dadurch werden die Anlagen für die Zeit der Stillegung völlig ertrag- und wertlos. Durch ihren Verkauf kann man nur den Liquidationswert, welcher in der Regel weit unter dem Tagesbeschaffungswert minus Abnutzungsanteil liegt, erzielen. Kann man durch die Weiterbeschäftigung einen anteiligen Kostenwert der Anlagen verzinsen und abschreiben, der höher ist als der Liquidationswert, so muß die Produktion weitergeführt werden. Man hat dann auch den Vorteil, für die weitere

Entwicklung die wichtigen, aber leider meist nicht genügend beachteten immateriellen Anlagewerte ganz oder zum großen Teil zu erhalten, zum mindesten können sie bei günstigerer Wirtschaftslage wieder zu vollem Werte aufleben.

Die Kostenrechnung zum Zwecke der Preispolitik hat zunächst einmal von dem Zustande der Vollbeschäftigung auszugehen und den Preis zu ermitteln oder zu schätzen, der in diesem Falle erzielt werden könnte. Von der Gesamtsumme der Preise einer Periode wären die proportionalen Stückkosten zu kürzen. Dann bleibt, wenn überhaupt die Weiterproduktion in Frage kommen soll, ein Rest, der zu Verzinsung und Abschreibung der festen Kosten verwandt werden muß. Angenommen, der Rest betrage pro Periode 500 000 M., dann kann daraus bei je 10prozentiger Verzinsung und Abschreibung ein Anlagewert von 2½ Millionen Mark verzinst und abgeschrieben werden. Ist der Tagesbeschaffungswert der Anlagen minus bisheriger Abschreibung am Stichtage 5 Millionen Mark und der voraussichtliche Liquidationswert 1 Million Mark, so muß die Produktion auf dem Stande der Vollbeschäftigung weitergeführt werden. Dabei haben wir angenommen, daß die Zinsen auf die festen Stückkosten, wie der Unternehmerlohn in den direkten proportionalen Stückkosten eingerechnet waren. Vom Liquidationswerte sind auch alle Kosten abzuziehen, die durch die Liquidation selbst entstehen würden, also z. B. die Entschädigungen, welche an die Inhaber langfristiger Anstellungsverträge zu zahlen wären.

Zu fragen bleibt noch, ob der Zustand der Vollbeschäftigung in jedem Falle der vorteilhafteste sein würde. An sich spricht der Umstand, daß bei diesem immer die geringsten Kosten pro Stück entstehen, dafür, aber andererseits besteht die Möglichkeit, daß der Preis, wenn alle Betriebe in Zeiten geringen Absatzes voll arbeiten wollen, durch die übergroße Menge gegenüber dem Zustande einer geringeren Produktion schneller sinkt, als die Kosten pro Stück infolge der Annäherung an den Zustand der Vollbeschäftigung. In diesem Falle muß die Staffelkalkulation zunächst einmal zu ermitteln versuchen, wie sich bei den einzelnen Punkten des Beschäftigungsgrades das Verhältnis der Gesamtkosten zu den Gesamterlösen gestaltet. Zeigt sich, daß etwa bei einer Beschäftigung von 70% dieses Verhältnis am günstigsten ist, d. h. daß die Verluste an den festen Kosten dann am niedrigsten sind, so wird der Betrieb bis zu einer Aenderung der Situation auf diesen Beschäftigungsgrad einzustellen sein. Es bedarf aber dauernder Nachprüfung, ob nicht eine Verschiebung der Marktlage den Punkt des günstigsten Beschäftigungsgrades verschoben hat. Schwierig bleibt die Rechnung deswegen, weil die wahrscheinlichen Preise bei den verschiedenen Beschäftigungsgraden nur geschätzt werden können, weil auch der einzelne Betrieb nicht ohne die Vermittlung eines Verbandes wissen kann, mit welchem Beschäftigungsgrad die anderen Konkurrenzbetriebe arbeiten werden. Die Beschränkung der Produktionsmenge des einzelnen Betriebes kann auch den Preis nur sehr leicht beeinflussen, deshalb wird man in vielen Fällen für die Preispolitik doch von der Vollbeschäftigung ausgehen müssen und dann die Verluste an den festen Gesamtkosten des Betriebes durch Unterbeschäftigung nachträglich feststellen und im voraus nur schätzen können. Jedenfalls bewegen sich diese Verluste proportional der Unterbeschäftigung, weil die festen Gesamtkosten des Betriebes auf die Produktion bei Vollbeschäftigung aufgeteilt werden. Kann dann nur ein Absatz von 75% erzielt werden, so sind bei Normalgewinn im Falle der Vollbeschäftigung 25% der festen Gesamtkosten verloren.

Die untere Grenze für den niedrigsten Preis der Produkte einer Unternehmung ist also in erster Linie durch den Liquidationswert der Unter-

nehmung gegeben. Ist es auf lange Zeit unwahrscheinlich, daß dieser Liquidationswert noch mindestens verzinst und durch Abschreibung erhalten werden kann, so muß rechtzeitig vor dem Verbrauch des Vermögensbestandes stillgelegt und liquidiert werden. Besteht aber die Wahrscheinlichkeit, daß bald eine Aenderung der Marktlage eintritt, so kann in Rücksicht auf die Erhaltung der immateriellen Anlagewerte auch zeitweise zu Preisen verkauft werden, die nicht ausreichen, um den Liquidationswert abzuschreiben und zu verzinsen, weil dadurch die Möglichkeit geschaffen wird, daß bei günstigerer Marktlage die vollen Anlagewerte der Unternehmung einschließlich der sonst ganz verlorenen immateriellen wieder aufleben und für die verbliebenen Reste dann voll erhalten werden können.

Ist die Frage, ob zeitweise Stillegung oder Weiterbetrieb durchgeführt werden soll, gestellt, so wird für die Preispolitik in den Fällen, in denen die Einzelbestellungen auf Grund von Angeboten hereingeholt werden müssen; ein anderer Weg für die Ermittlung des niedrigsten noch erträglichen Preises in Betracht kommen. Auszugehen ist von den proportionalen oder festen Stückkosten. Darunter zu produzieren kommt auf die Dauer nicht in Betracht, wohl aber hat Schulz[29]) in seiner auf Schmalenbach aufbauenden Arbeit über die Preisuntergrenze recht, wenn er darauf hinweist, daß bei der Entscheidung der Frage, ob vorübergehend der Betrieb stillzulegen ist, sowohl die Kosten der Stillegung wie auch die der Wiederingangsetzung zu berücksichtigen sind. Im Falle der Stillegung verliert die Unternehmung alle Kostenvergütungen für die Betriebsbereitschaft, also für die Anlagen und einen Mindestbestand an Material und leitenden Personen, unter allen Umständen. Der Unternehmer kann solange weiterarbeiten, als die Verluste durch den Umsatz nicht größer sind wie diese Stillstandskostenverluste. Ja, er muß auch noch berücksichtigen, daß durch den Stillstand neue Kosten der Erhaltung auftreten, die ebenfalls reiner Verlust sind, und schließlich muß er damit rechnen, daß nach einer Stillegung bei Wiederaufnahme der Arbeit Kosten der Wiederingangsetzung entstehen, die sehr hoch sein können. Er wird also weiterbetreiben müssen, wenn die Verluste durch Weiterbetrieb geringer sind als die vollen Stückkosten minus Kosten der Betriebsbereitschaft + Zusatzkosten der Stillegung + Zusatzkosten der Wiederingangsetzung. Demnach liegt in diesem Falle die Preisuntergrenze oft sehr erheblich unter den proportionalen Kosten der Herstellung. Ein Preis, der noch größer ist als die proportionalen Kosten minus Zusatzkosten der Stillegung und Wiederingangsetzung muß genügen, um die zeitweise Stillegung zu vermeiden. Wir hatten bereits festgestellt, daß die Teilliquidation durch Weiterproduktion solange vorteilhafter ist als in den Erlösen eine Vergütung enthalten ist, die größer ist als die Verzinsung und Abschreibung auf einen Anlagewert, der über dem Liquidationswerte liegt, so muß dem nunmehr für den Fall vorübergehender Stillegung hinzugefügt werden, daß der Verkaufspreis noch um die durch die Stillegung vermiedenen neu auftretenden Erhaltungskosten, wie Bewachung, Reinigung, usw. und die Kosten der Wiederingangsetzung, wie Anlaufskosten der Maschinen, Wiedergewinnung der Arbeiter und des Kundenkreises unter den proportionalen Stückkosten liegen kann. Dabei sind Stillstands- wie Wiederingangsetzungskosten auf die Zeit der voraussichtlich in Betracht kommenden Produktion zu verteilen und von den Stückkosten für den Fall des Weiterbetriebes abzusetzen. In diesem Falle kann also die Preisuntergrenze sogar unter die reinen proportionalen Kosten sinken, insbesondere, weil die Wiederingangsetzungskosten bei Stillegung für eine längere Periode sehr hoch sein

[29]) Das Problem der Preisuntergrenze, 2. Sonderheft der Annalen der Betriebswirtschaft, Leopold Weiß, Verlag, Berlin.

können, denn es ist nicht leicht, eine einmal abgewanderte Arbeiterschaft wiederzugewinnen und einzuschulen. Die Aufwendungen zur Wiedergewinnung der Kundschaft können sehr erheblich sein. Allerdings ist in dieser Rechnung der sehr unsichere Faktor der Stillegungszeit zu schätzen.

Die Frage zeitweiser oder dauernder Stillegung, d. h. der Liquidation, kann für einen Betrieb nur in Betracht kommen, wenn die Marktlage seiner Produkte ganz ungünstig ist, wenn gegenüber einem früheren Zustand die absetzbare Menge durch Konjunktureinflüsse oder Verschiebungen der Bedürfnisse sich sehr stark gemindert hat, wenn mit anderen Worten der Produktionsapparat für ein bestimmtes Gut durch die Marktverschiebung viel zu groß geworden ist. Dann zeigt der gegenüber den Kosten stark sinkende Preis an, daß eine neue Marktlage entstanden ist. Anders ist die Sachlage bei normaler Marktlage, die eine Beschäftigung zu 100% erlaubt. Für sie ist hier noch zu prüfen, welches die Preisuntergrenze ist, unter die der Betrieb nicht herunterzugehen braucht. *Diese normale Preisuntergrenze bei normaler Marktlage sind die Stückkosten bei Vollbeschäftigung.* Würde der Preis unter diese Grenze, in der als Kostenteil immer die Normalzinsen und der Unternehmerlohn enthalten sind, heruntergehen, so würde dies entweder eine allgemeine Verschlechterung der Marktlage bedeuten oder eine individuelle ungünstige Kostengestaltung in dem betreffenden Betriebe. Jedenfalls kann sich die Unternehmung noch als wirtschaftlich notwendigen Grenzbetrieb betrachten, solange sie imstande ist, einen Preis zu erzielen, der ihr erlaubt, bei normaler Kostenvergütung durch den Preis voll beschäftigt zu sein.

Schließlich ist die Preisuntergrenze für den Fall der *Ueberbeschäftigung* zu bestimmen. Wir wissen, daß im Fall der Ueberbeschäftigung mit Ueberschreitung der Zone der Vollbeschäftigung und der günstigsten Stückkosten durch die größere Beanspruchung der Betriebsteile, durch die Ueber- und Nachtschichten oder durch eine nicht voll ausnutzbare Betriebserweiterung die Kosten für die zusätzlichen Stücke des Produkts sprunghaft wachsen. Allerdings wird diese Kostengestaltung durch die reine Durchschnittskalkulation sehr wenig erkennbar, und es ist deshalb die Staffelkalkulation vorzunehmen, welche die Stückkosten der zusätzlichen Produktion gesondert ermittelt. Angenommen, die Durchschnittskosten bei 100% Beschäftigung seien 2 M. pro Stück. Für die zusätzliche Produktion ergibt die Staffelkalkulation Kosten in Höhe von 4 M. pro Stück. Eine reine Durchschnittsrechnung ergäbe einen Kostensatz von 3 M. pro Stück. Dann wäre es falsch, für alle Stücke gleichmäßig einen Mindestpreis von 3 M. anzusetzen, denn der Gewinn wäre bei Erzielung dieses Preises wesentlich höher, wenn die Unternehmung nur die Stücke verkaufte, welche sie bei Vollbeschäftigung herzustellen imstande ist. Sie würde an jedem dieser Stücke 1 M. Uebergewinn erzielen. An den anderen Stücken der zusätzlichen Produktion dagegen würde bei jedem Stück ein Verlust von 1 M. entstehen. Es wäre also viel vorteilhafter, diese Stücke nicht zu produzieren, denn dann wäre der Gesamtgewinn um die vermiedenen Stückverluste größer. Damit entsteht die Frage, welche Preisuntergrenze für die zusätzliche Produktion in Betracht kommt. Man muß, um Verluste aus der Mehrproduktion zu vermeiden, mindestens die vollen Kosten einschließlich Zins und Unternehmerlohn erzielen, die durch die Mehrproduktion entstehen. Das wäre im Beispiel eine Preisuntergrenze von 4 M. pro Stück. Solange andere Betriebe gleicher Art nicht voll beschäftigt sind, wird es schwerlich möglich sein, diesen Preis zu erzielen, weil die anderen Betriebe zu günstigeren Bedingungen anbieten können. Aber trotzdem würde eine Preisforderung von 4 M. pro Stück dem Betriebe zu empfehlen sein. Denn wenn sie seitens eines Käufers angenommen

IRREGULAR PAGINATION

wird, so bedeutet dies, daß er bei anderen Lieferanten auch nicht billiger kaufen kann, weil diese ebenfalls in die Kostenprogression hineingekommen sind. Sollten aber andere Betriebe infolge falscher Kalkulation billiger liefern wollen, so wäre auch dies ein Vorteil, denn im Rahmen der freien Konkurrenz besteht die große Kunst des Verkäufers darin, den Konkurrenzbetrieben die Aufträge, aus denen Verluste entstehen, neidlos und willig zu überlassen.

Nur in einem besonderen Falle wird man von der Forderung der vollen Zusatzstückkosten, die aus übermäßiger Beschäftigung entstehen, absehen können. Dann nämlich, wenn eine Betriebserweiterung durchgeführt wurde und der Zustand der Vollbeschäftigung für die neuen Anlagen noch nicht erreicht ist. In diesem Falle ist als Preisuntergrenze der normale Kostensatz bei Vollbeschäftigung zu wählen, damit durch den günstigen Absatzpreis die neuen Anlagen möglichst bald dem Zustand der Vollbeschäftigung zugeführt werden. Für unrichtig halte ich es, wenn Schmalenbach[20]) vorschlägt, bei progressiven Kosten, den Preis für alle produzierten Produkte auf den Satz der höchsten Kosten des letzten Stückes zu erhöhen. Man würde durch solche Preisforderung die Gefahr laufen, plötzlich beschäftigungslos zu werden. *Es genügt die Preisforderung nur für die Zusatzstücke auf die vollen Kosten zu stellen*, um zu verhindern, daß man entweder Verluste durch solche Produktion erleidet oder bei der wahrscheinlichen Ablehnung des Angebots durch die Käufer vom Zustande der Vollbeschäftigung abgedrängt wird.

Eine Zusammenfassung der in Betracht kommenden Preisuntergrenzen zeigt nunmehr folgendes Bild:

1. *Die Preisuntergrenze bei Uebersetzung des Produktionszweiges.*

A. Für die Wahl zwischen Liquidation und Abbau durch Weiterbetrieb. Preisuntergrenze = proportionale Kosten + Ertrag auf Nettoliquidationswert evtl. minus Ertrag auf Zukunftswert erhaltener Anlagewerte materieller und immaterieller Art.

B. Für die Wahl zwischen Weiterbetrieb und zeitweiser Stillegung. Preisuntergrenze = Gesamtstückkosten minus Kosten der Arbeitsbereitschaft (feste Betriebskosten) zuzüglich der Zusatzkosten für Stillegung und Wiederingangsetzung, oder Preisuntergrenze = proportionale Stückkosten abzüglich der Zusatzkosten für Stillstand und Wiederingangsetzung.

2. *Die Preisuntergrenze bei normaler Markt- und Betriebslage.*

Preisuntergrenze = Durchschnittsstückkosten bei Vollbeschäftigung.

3. *Die Preisuntergrenze bei Ueberbeschäftigung.*

Die Preisuntergrenze ist in diesem Falle verschieden. Für die zur Erreichung der Vollbeschäftigung notwendige Produktzahl ist die Normaluntergrenze laut Formel 2 maßgebend. Für die Mehrkosten verursachenden Produktmengen müssen die Mehrkosten der Normalgrenze zugeschlagen werden, also Preisuntergrenze in diesem Falle: Normalkosten plus anteilige Mehrkosten der Ueberarbeit.

III. *Die Dynamik der Preispolitik.*

A. Wesen und Grenzen der Preispolitik.

Die unüberwindliche Grenze jeder willkürlichen Preispolitik liegt in der Bedürfnis- und Einkommensgestaltung der Käufer der Produkte. Von der Gestaltung der Bedürfnislinie, in effektiver Kaufkraft ausgedrückt, ist bei gegebenem Preis die mögliche Absatzmenge bestimmt. Man kann den Preis verändern, muß dann aber mit einer anderen, bestimmten Absatzmenge rechnen. Preispolitik ist also ihrem ganzen Wesen nach nicht bloße Regelung des Preises, sondern ebenso Regelung der Menge. Das Ziel jeder betrieblichen Preispolitik wird sein, bei einer gegebenen Bedürfnis- und Produktionslage den Preis so zu bestimmen, daß eine Absatzmenge erzielt werden kann, bei deren Herstellung und Absatz ein Maximum an Gesamtgewinn für die produzierende Unternehmung erzielt wird. Dieses Ziel schließt gleichzeitig die beste mögliche Kapitaldisposition innerhalb der Betriebe und für die Volkswirtschaft ein, denn wenn für alle ein Maximalgewinn und Minimalverlust erreicht wird, so ist auch das Maximum der Kapitalleistung in der Wirtschaft erzielt, d. h. jeder der Produktion gewidmete Anteil des Volksvermögens leistet seinem Besitzer wie der Gesamtheit die besten in diesem Augenblick möglichen Dienste, jede Maschine und jedes Gebäude werden gerade der Benutzung zugeführt, die in einem bestimmten Augenblick für die Konsumenten der Nutzung den höchsten Wert hat.

Es ist unmöglich, den Preis allein auf Grund der Kosten zu bestimmen, denn diese lassen höchstens indirekt erkennen, wie die Gestaltung der Bedürfnisseite im Markt ist. Für alle Güter, die einen eigenen Markt mit fortlaufenden Umsätzen aufweisen, ist es möglich, den dort in einem bestimmten Augenblick geltenden Preis zum Ausgangspunkt der Preispolitik zu machen, indem man ihn mit den individuellen Kosten des eigenen Betriebes vergleicht. Notwendig ist also für die Preispolitik:

1. Die Kenntnis der Kosten im eigenen Betriebe, und zwar nicht nur für einen bestimmten Beschäftigungsgrad, sondern auch für Unter- und Ueberbeschäftigung.

2. Die Kenntnis des erzielbaren Marktpreises, wobei aber zu berücksichtigen ist, daß bei jeder Veränderung der angebotenen Menge auch der Marktpreis verschoben wird. Wo in den Produktionszweigen der Einzelproduktion die Produkte erst nach der Bestellung angefertigt werden, kann nur schätzungsweise von einem erzielbaren Preis ausgegangen werden. Indessen zeigt die Gestaltung der eingehenden Bestellungen auf die verlangten Preise an, ob man in seiner Preisstellung bei den Offerten über oder unter dem erzielbaren Preis angeboten hat. Es gehört in diesem Fall außerordentlich feines kaufmännisches Verständnis dazu, um aus kleinen Merkmalen, aus den Erfahrungen persönlicher Verhandlungen, die Preis-

stellung abzuleiten, die auch zu einem Maximum gewinnbringender Bestellungen führt.

3. Aus Kosten und erzielbarem Preis ist die Gewinnspanne zu ermitteln, die der Ausdruck für den Erfolg der Produktion ist und anzeigt, ob eine Vermehrung oder Minderung der Produktmenge angebracht ist.

4. Kosten, Preise und Gewinnspanne für die konkurrierenden Betriebe zu kennen, ist von großer Bedeutung, kann doch daraus auch auf die zukünftige Preispolitik der Konkurrenten geschlossen werden. Die Möglichkeiten, solche Einblicke zu erlangen, sind verhältnismäßig gering. Am leichtesten ist noch die Verfolgung der Gewinne und Dividenden der Aktiengesellschaften der Branche, wobei aber zu berücksichtigen ist, daß die gesuchten Größen vielfach verschleiert sind.

5. Notwendig ist schließlich eine genaue Kenntnis der allgemeinen Wirtschaftslage. Merkmale von erheblicher Bedeutung sind:

a) Der Zins im Kapital- und Geldmarkt, der für die Beurteilung des Normalgewinnes unentbehrlich ist, aber auch durch Vergleich mit dem Prozentsatz des Betriebsgewinnes vom arbeitenden Kapital erlaubt, zu entscheiden, ob eine Zuführung von Neukapital den Gewinn erhöhen kann.

b) Die Gestaltung der Arbeitsmärkte und Löhne. Arbeitslosigkeit spricht wirtschaftlich für die Aufrechterhaltung relativ niedriger Lohnkosten für eine bestimmte Zeit, indessen ist durch die Arbeitslosenversicherung dieser Lohndruck wesentlich geringer geworden. Vollbeschäftigung aller Arbeitsfähigen läßt Kostensteigerung aus Lohnsteigerung erwarten.

c) Die Entwicklung des allgemeinen Preisniveaus und der Einkommen ist wichtig für die Beurteilung der Preisentwicklung der eigenen Produkte.

d) Von großer Bedeutung ist die genaue Kenntnis der Produktivitätsentwicklung in dem eigenen Betriebe, in denen der Konkurrenten, aber auch in der Gesamtwirtschaft. Merkmal ist die Kostenmenge, welche für ein Produkt benötigt wird. Die Ermittlung im eigenen Betriebe wird durch die Verwendung starrer Verrechnungspreise ermöglicht. Allgemeine Angaben vermitteln die Statistiken der Konjunkturinstitute oder Branchenverbände.

e) Auch Preis- und Mengenentwicklung des Beschaffungsmarktes sind von großer Bedeutung, denn jede Veränderung der Beschaffungspreise wirkt auch auf die Gewinnspanne ein. Deshalb ist es so wichtig, daß die Kostenrechnung mit dem Tagesbeschaffungswert arbeite, weil nur dadurch die Möglichkeit gegeben wird, daß jederzeit die richtige Gewinnspanne auf den Rechnungstag bezogen erkennbar wird. Aus Mengen und Preisgestaltung der Vergangenheit, wie aus Schätzungen der Zukunft können wichtige Hinweise für die Gestaltung der Gewinnspanne und damit der in Zukunft richtigen Preise und Produktionsmengen erlangt werden.

Damit sind die Gesichtspunkte, welche der Praktiker der Preispolitik zu beachten hat, keineswegs erschöpft. Man kann zusammenfassend sagen, daß gute Preispolitik nur dem möglich ist, der einerseits mit größter Aufmerksamkeit alle Veränderungen von Kosten, Preis und Gewinnspanne im eigenen Betriebe verfolgt, anderseits aber auch imstande ist, der verworrenen Vielheit der allgemeinen Wirtschaftsdaten diejenigen Zahlen zu entnehmen, die gerade für die Entwicklung in seinem Produktionszweige von Bedeutung

sind. Schließlich gehört dazu ein dauerndes Abtasten der eigenen Beschaffungs- und Absatzmärkte, um aus kleinen Anzeichen die großen Bewegungen der nächsten Zukunft rechtzeitig zu erkennen, mindestens zu fühlen. Wenn heute noch sehr viel dieser großen Arbeit dem kaufmännischen Gefühl überlassen wird, so muß demgegenüber sehr betont werden, daß eine große Zahl von Erscheinungen des Marktes in bezug auf Ursache und Wirkung durchaus exakt beurteilt werden können. Die Preispolitik kann deshalb mit dem Fortschreiten der Erkenntnis der Gesetze der Preisgestaltung auch vieler Unsicherheiten entlastet werden, die heute noch ihr Ergebnis so ungewiß machen.

B. Die Durchführung der Preispolitik.

a) Allgemeines.

Es handelt sich hier um die Auseinandersetzung mit den Einzelfragen, welche für die Praxis der Preispolitik auftauchen können. Auszugehen ist dabei gedanklich von der Erkenntnis der normalen Produktionslage, um dann zu prüfen, welche Anpassungsmaßnahmen die Preispolitik durchzuführen hat, wenn ganz bestimmte Erscheinungen im Kosten- oder Absatzbereich der Unternehmung auftreten. Normal ist die Lage der Unternehmung, wenn sie bei einem Mindestgewinn in Höhe des Normalzinses imstande ist, voll beschäftigt zu sein. Ein Mehrgewinn braucht dabei noch keine anormale Lage zu kennzeichnen, sondern nur anzudeuten, daß der fragliche Betrieb unter seinen Konkurrenten nicht der Grenzbetrieb mit den höchsten Stückkosten ist. Prüfen wir nun im folgenden, wie einzelne Markteinflüsse zu bestimmten Preisgestaltungen Anlaß geben. Dabei ist in jedem Fall von größter Bedeutung, die Ursache einer Preisänderung richtig zu erkennen. Man muß beachten, daß die Ursache ebenso im eigenen Betriebe wie auch bei den anderen Marktbeteiligten oder den Käufern liegen kann. Richtige Abhilfe ist immer nur möglich bei klarer Erkenntnis der Ursachen einer Marktveränderung. Wir werden deshalb bei jedem Einzelfaktor, der als Ursache in Betracht kommen kann, auch angeben müssen, wie und an welchen Stellen er erkannt werden kann. Dann ist klarzustellen, welche preispolitischen Maßnahmen zum Zweck der Anpassung vorzunehmen sind.

b) Veränderung der Produktivität.

Die Gestaltung der Produktivität im eigenen Betrieb kann dadurch verfolgt werden, daß die Kostenmengen für die Produkte in verschiedenen Perioden miteinander verglichen werden. Mittel dazu sind die starren Verrechnungspreise, die für alle Kostenarten zusammenaddiert einen vergleichbaren Gesamtbetrag ergeben, dessen Hebung Minderung der Produktivität infolge Mehrung der Kostenmenge und dessen Senkung Steigerung der Produktivität infolge Senkung der Kostenmenge kennzeichnet. Die Produktivitätsgestaltung in den Konkurrenzbetrieben zu erkennen, ist infolge der Geheimhaltung der in Betracht kommenden Ziffern selten direkt möglich. Anhaltspunkte gibt die Preispolitik der Konkurrenzbetriebe, die ja imstande sind, die Preise ihrer Produkte um die Steigerung der Produktivität zu ermäßigen, soweit nicht Kostensteigerungen dadurch ausgeglichen werden. Weiter beginnen einzelne Fachverbände planmäßig Statistiken durchzuführen,

die ohne Nennung der Betriebe doch kennzeichnen, wie andere Unternehmungen der Branche sich in ihrer Produktivität entwickelt haben. Schließlich gibt die allgemeine und die Konjunkturstatistik in bestimmten, leichter erfaßbaren Mengenzahlen einen Anhalt für die durchschnittliche Mengenentwicklung in der Volkswirtschaft, so z. B. durch die Angabe der Mengen im Eisenbahntransport, der Erzeugung von Kohle und Roheisen usw.

Für seine eigene Preispolitik muß der Betrieb damit rechnen, daß er als Uebergewinn nur den Teil der eigenen Produktivitätserhöhung ausmünzen kann, der zu einem Vorsprung gegenüber den Konkurrenzbetrieben führt. Wenn alle Betriebe gleichmäßig an Produktivität zunehmen, so müssen auch die Preise in gleichem Umfang sinken, es sei denn, daß die Kosten pro Stück proportional der Menge steigen, wie z. B. beim Akkordlohn. Trotzdem ist dann bei gleichbleibendem Preise eine Vermehrung der Absatzmenge möglich, weil alle Produzenten in den gleichbleibenden Stückkosten bei vermehrter Stückzahl pro Zeiteinheit auch ein höheres Einkommen beziehen, wie z. B. die Akkordarbeiter, die dann auch mehr Produkte zu gleichem Preise aus dem höheren Einkommen kaufen können. Die Anpassung des Betriebes an die Produktivitätssteigerung ist nur durch Mengensteigerung möglich. Wollte ein Betrieb dies nicht tun, so könnte er doch nicht verhindern, daß die Konkurrenzbetriebe es tun, und er würde nur in seinem Absatz zurückbleiben, ohne etwa eine höhere Gewinnspanne erzielen zu können. Die Produktivitätssteigerung muß unter allen Umständen Vermehrung der Produktmenge herbeiführen. In der Preissphäre aber wird sie kosten- und preissenkend wirken, wenn die Einkommen bei zunehmender Leistung gleichbleiben, weil dann dem unveränderten Einkommen mehr Produkte gegenüberstehen. Wenn die Einkommen mit der Produktivitätssteigerung steigen, bleiben die Kosten pro Stück und der Normalpreis gleich, weil den vermehrten Einkommen eine ebenso vermehrte Stückzahl der Produkte gegenübersteht.

Im Fall der Produktivitätsminderung muß die Stückzahl der produzierten wie absetzbaren Produkte sinken. Bleiben die Kosten, wie z. B. der Akkordsatz, gleich, so erzwingen die verringerten Einkommen eine Senkung der Absatzmenge, und sinken die Kosten mit der Menge, so kann das geringere, aus den Kosten entstehende Einkommen nur noch eine geringere Menge Produkte kaufen. Wollten die Unternehmungen weiter die alten geringen Mengen der Produkte auf den Markt bringen, so müßte bei Produktivitätserhöhung die Gewinnspanne sehr groß werden und die Zuführung von Neukapital herbeiführen, wenn die Betriebe nicht selbst die Menge vermehren und dadurch den Verkaufspreis senken. Bei Produktivitätssenkung dagegen würde die unverminderte Produktmenge so auf den Absatzpreis drücken, daß die Gewinnspanne sich in Verlust verwandeln müßte und dadurch die Minderung der Menge herbeiführte. Deshalb ist es wichtig, die Ursache dieser Art von Bewegung sogleich richtig zu erkennen, damit die Anpassungsmaßnahme der Mengenregelung sogleich vorgenommen wird. Da in der Wirtschaft der Gegenwart die Produktivitätssteigerung selten ihren Ausdruck in Kostensenkung pro Stück findet, weil die Empfänger der Kostenbeträge, in erster Linie die Arbeiter, großen Wert darauf legen, in Gestalt von Lohnerhöhungen ihren Anteil an der Produktivitätssteigerung ausgezahlt zu erhalten, so kann die Kostengestaltung in Geld nicht als Maßstab der Produktivität dienen, sondern nur die Mengengestaltung. Auch die Preise im

Absatzmarkt können nicht sinken, wenn die Mengensteigerung durch Einkommensteigerung ausgeglichen wird, wohl aber wächst durch die Einkommensteigerung die Kaufkraft proportional der Produktivitätssteigerung. Würden die Löhne nicht erhöht, so müßte den Arbeitenden die Steigerung der Produktivität doch in Gestalt sinkender Preise zugute kommen, weil die zunehmende Menge bei gleichem Einkommen nur zu sinkenden Preisen Absatz finden kann. Leider aber sind die Menschen der Gegenwart so sehr auf das nominale Geld und den Geldlohn eingestellt, daß sie immer wieder in kindlicher Freude die Erhöhung des Geldbetrages ihrer Einkommen viel mehr beachten als die Steigerung ihrer Kaufkraft in Produktmenge.

Die Produktivitätssteigerung ist das wichtigste Moment des Fortschritts in der Wirtschaft. Sie ist auf dem Wege planmäßiger Rationalisierung dauernd zu erstreben, und jeder Betriebsleiter muß sich klar sein, daß seine Unternehmung dadurch, daß sie in bezug auf Produktivität dauernd an der Spitze der Konkurrenzbetriebe marschiert, auch fortlaufend Uebergewinne in Gestalt einer höheren als der normalen Gewinnspanne erzielen kann. Weiter ist zu beachten, daß die zunehmende Produktmenge nicht immer ohne Schwierigkeiten abgesetzt werden kann. Die Bedürfniskurve der einzelnen Produkte verläuft nicht immer gleichartig. Sie kann bei einzelnen Produkten bei Vermehrung der Menge für die zusätzlichen Stücke sehr schnell absinken, während sie bei anderen Produkten für die weiteren Mengen relativ flach und hoch verläuft. Dann bedarf es einer gewissen Umstellung der Produktmengen, die durch die Gestaltung der Gewinnspanne sehr bald ersichtlich wird.

c) Veränderungen der Bedürfnisschätzung im Absatzmarkt.

Die freie Einschätzung eines Produktes in bezug auf seine Eignung für die individuelle Bedürfnisbefriedigung ist ausschließlich eine Angelegenheit der Konsumenten. Allerdings brauchen die Maßstäbe dieser Konsumenten nicht immer der wirtschaftlichen Kritik standzuhalten. Oft kommt es vor, daß, an höheren Maßstäben gemessen, geringer, wenig dauerhafter Tand gerade den Wunsch nach seinem Besitz besonders anregt. So wird der Buschneger in seiner Einschätzung sehr von rohen Instinkten geleitet sein, während der wirtschaftlich geschultere Bewohner der gemäßigten Zonen seine Wahl mit viel größerer Sorgfalt und weit umfangreicherer Abwägung aller die Nutzung des Gutes betreffenden Faktoren durchführt. Die Bedürfnisschätzungen der einzelnen Bevölkerungsklassen sind dazu bis zu gewissem Grade traditionell bedingt. Ein Unternehmer, welcher seinem Produkt den höchsten Absatz zu sichern bestrebt ist, muß über die Gestaltung der Bedürfnisschätzungen sehr genau im Bilde sein. Weil dies aber eine volle wirtschaftliche Leistung an sich darstellt, so finden wir gerade beim Absatz der Industrieprodukte recht häufig, daß Spezialisten des Absatzes die Funktion des Abtastens der Bedürfnisschätzungen übernehmen. Der Grossist kauft vom Fabrikanten und verkauft an den Kleinhändler, dieser wieder an die ihm leicht erreichbaren Konsumenten seines Wirkungsbereiches. Wo der Absatzbereich sich auf überseeische Gebiete erstreckt, finden wir als Spezialisten in der Kenntnis der Bedürfnisschätzungen einzelner Länder den Exporteur.

Maßgebend für den Preis der Produkte ist die Einschätzung des letzten noch zu Markte gelangenden Quantums der Güter. Der Preis ist der direkte

Ausdruck dieser Schätzung, und demnach muß sich jede Aenderung in der Bedürfnisschätzung für ein Produkt auch sogleich im Preise ausdrücken, wenn nicht etwa gleichzeitig andere Ursachen auf den Preis entgegengesetzt einwirken. Steigt die Nutzenschätzung der Konsumenten für ein Produkt im Rahmen des Gesamtkonsums, so muß auch der Preis steigen, wenn alles übrige unverändert bleibt. Sinkt die Schätzung, so muß auch der Preis sinken. Wichtig ist aber, zu erkennen, daß ohne Veränderung der Durchschnittseinkommen eine Steigerung der Schätzung einzelner Güter nur möglich ist, wenn gleichzeitig die für ein anderes Gut sinkt. Es handelt sich also um eine Bedürfnisverschiebung von einem Produkt zum anderen, wie es der Faktor Mode vor allem in besonderer Stärke herbeiführt. Für den Betrieb allerdings, der nur bestimmte Produkte herstellt, bleibt die Wirkung in der Regel einseitig. Er kann allenfalls durch Umstellung versuchen, von der weniger geschätzten Produktion zu einer höher geschätzten überzugehen. Eine allgemeine Aenderung der Bedürfnisskala der Konsumenten kann nur eintreten, wenn auch eine allgemeine Steigerung der Produktivität vorliegt. Dann müssen aber auch entweder bei gleichbleibendem Einkommen die Stückpreise sinken oder bei steigendem Einkommen und gleichen Preisen die verfügbare Produktmenge steigen. Ob ein solcher Fall vorliegt, ist an der Gestaltung der Produktions- und Konsummenge zu erkennen. Eine bloße Steigerung aller Einkommen durch Inflation oder eine Minderung durch Deflation kann noch keine Verschiebung der Nutzenschätzungen für die Produkte herbeiführen, wenn nicht die Einkommensveränderungen verschieden auf die Konsumenten verteilt werden, denn wenn sich alle Einkommen gleichmäßig verändern, aber die Stückzahl der Produkte gleichbleibt, so werden alle Preise gleichmäßig und parallel der Inflation steigen. Man erkennt diesen Fall daran, daß nicht nur die Preise, sondern auch die Kosten gleichmäßig steigen, so daß die Gewinnspanne unverändert bleibt.

Eine Steigerung der Nutzenschätzung für ein bestimmtes Produkt kann der Produzent an der Steigerung des Preises und der Gewinnspanne erkennen. Der Verkaufspreis muß steigen, weil sich die höhere Nutzenschätzung in einer vermehrten Nachfrage zu dem bisherigen Marktpreise kenntlich macht. Es liegen nunmehr mehr Nutzenschätzungen über dem Marktpreis als bisher. Da aber in dem Augenblick der Veränderung der Schätzung noch das alte unveränderte Quantum im Markt erscheint, so muß durch die Konkurrenz der Käufer der Preis des Produktes steigen. Anderseits wird diese Art Preisänderung, als durch echte Verschiebung der Nutzenschätzung der Konsumenten verursacht, deutlich erkennbar, weil die Kosten zunächst unverändert bleiben. Sie werden es auch im ganzen weiterhin bleiben, denn wenn auch bei der infolge der nunmehr vermehrten Gewinnspanne erhöhten Produktionsmenge die Nachfrage nach Kostenteilen steigt, so werden doch an anderer Stelle der Wirtschaft durch die dort wirkenden Verringerungen der Nutzenschätzung Kostenteile frei, so daß es sich höchstens um die rechtzeitige Anpassung der frei werdenden Kostenteile an die neue Produktion handelt. In dem Produktionszweig, für dessen Produkte die Nutzenschätzungen sinken, sinkt auch der Preis. Die Kosten bleiben gleich oder sie steigen infolge geringerer Beschäftigung. Folglich sinkt die Gewinnspanne. Daraus ergibt sich nun der marktmäßige Zwang der Umstellung der Produktion.

In den Produktionszweigen mit steigender Nutzenschätzung steigen die Absatzpreise und die Gewinnspanne. Wenn die Produzenten nicht selbst sogleich die Erhöhung der Produktmenge in Angriff nehmen, muß die hohe Gewinnspanne den Anreiz zur Zuführung von Neukapital und dem Aufbau von neuen Betrieben bieten. Zwar kann der Produzent die günstige Gewinnspanne auf eine kürzere Zeit, ehe die Sachlage von Außenseitern erkannt wird, genießen, aber er muß mindestens dann mit seinen Preisen heruntergehen und die eigene Produktmenge erhöhen, ehe die Beschlüsse zur Errichtung neuer Betriebe gefaßt sind. Andernfalls würde er die Möglichkeit zur Ausdehnung der eigenen Produktion verpassen. In den Betrieben, deren Produkte auf geringere Nutzenschätzung treffen, kann eine schnelle Verringerung der Produktmenge soweit, daß die normale Gewinnspanne wiederhergestellt wird, dem Uebel abhelfen. Freilich ergibt sich dann leicht, daß wertvolle Daueranlagen nicht mehr voll beschäftigt werden können. In diesem Fall ist nur dadurch Abhilfe zu schaffen, daß für die unbeschäftigten Teile der Betriebe nach Möglichkeit eine andere Produktion gefunden wird. Soweit dies nicht durchführbar ist, kann dieser Teil der Unternehmung auf dem Wege der unternormalen Preise allmählich abgebaut werden, wenn nicht eine Teilliquidation vorteilhafter ist. In Kartellen wird gern in diesem Fall ein Teil der Betriebe ganz stillgelegt, und zwar diejenigen, welche mit den höchsten Kosten arbeiten, damit die Kosten der übrigen durch Vollbeschäftigung das Minimum erreichen.

Besonders bedroht von einer Veränderung der Nutzenschätzung sind die der Mode ausgesetzten Produkte. In diesen Produktionszweigen gehört eine besonders gute Kenntnis der zukünftigen Marktgestaltung zu den unentbehrlichen Eigenschaften des Betriebsleiters. Allerdings pflegt die Mode auch insofern Vorteile zu bieten, als die Preise bei dem ersten Aufflammen einer Mode durch die hohen Nutzenschätzungen der Konsumenten höchster Kaufkraft dem Produzenten der begehrten Produkte gestatten, eine außerordentlich hohe Gewinnspanne einzuheimsen, die aber schnell durch die zunehmende Produktion und das Eindringen der Produkte in Konsumentenkreise geringerer Nutzenschätzung verlorengeht. Mit dem nächsten Modewechsel kommt dann die Umwandlung der Gewinnspanne in Verlust und der Abbau dieser Produktion. Hier ist der Unternehmer Meister, welcher seine Produktion schon auf die kommende Mode einstellt, damit die Zeit der Herstellung schon vorüber ist, wenn die erste Nachfrage einsetzt. Allerdings zeigt sich hier auch deutlich, wie der Produzent die Nutzenschätzungen der Konsumenten beeinflussen kann, denn die Mode wird lanciert, d. h. der Produzent benutzt seine Beziehungen zu den Konsumenten, um ihre Nutzenschätzungen zu beeinflussen.

Anders wieder ist die Marktgestaltung, wenn Einflüsse der Saison auf die Nutzenschätzung der Konsumenten wirken. Dann werden warme Kleidungsstücke nur im Winter und leichtere nur im Sommer geschätzt. Die Geräte des Wintersports treffen hauptsächlich zu Beginn des Winters auf hohe Schätzung usw. Zu anderen Zeiten würde es kaum möglich sein, nennenswerte Mengen dieser Produkte abzusetzen. Der Unternehmer hat hier die Funktion, die Nutzenschätzung der Konsumenten nach Zeit, Menge und Preishöhe im voraus seinerseits zu schätzen und seine Produktion danach einzurichten. Er wird dann durch die Marktentwicklung belehrt, ob seine Schätzung richtig

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

Ausdruck dieser Schätzung, und demnach muß sich jede Aenderung in der Bedürfnisschätzung für ein Produkt auch sogleich im Preise ausdrücken, wenn nicht etwa gleichzeitig andere Ursachen auf den Preis entgegengesetzt einwirken. Steigt die Nutzenschätzung der Konsumenten für ein Produkt im Rahmen des Gesamtkonsums, so muß auch der Preis steigen, wenn alles übrige unverändert bleibt. Sinkt die Schätzung, so muß auch der Preis sinken. Wichtig ist aber, zu erkennen, daß ohne Veränderung der Durchschnittseinkommen eine Steigerung der Schätzung einzelner Güter nur möglich ist, wenn gleichzeitig die für ein anderes Gut sinkt. Es handelt sich also um eine Bedürfnisverschiebung von einem Produkt zum anderen, wie es der Faktor Mode vor allem in besonderer Stärke herbeiführt. Für den Betrieb allerdings, der nur bestimmte Produkte herstellt, bleibt die Wirkung in der Regel einseitig. Er kann allenfalls durch Umstellung versuchen, von der weniger geschätzten Produktion zu einer höher geschätzten überzugehen. Eine allgemeine Aenderung der Bedürfnisskala der Konsumenten kann nur eintreten, wenn auch eine allgemeine Steigerung der Produktivität vorliegt. Dann müssen aber auch entweder bei gleichbleibendem Einkommen die Stückpreise sinken oder bei steigendem Einkommen und gleichen Preisen die verfügbare Produktmenge steigen. Ob ein solcher Fall vorliegt, ist an der Gestaltung der Produktions- und Konsummenge zu erkennen. Eine bloße Steigerung aller Einkommen durch Inflation oder eine Minderung durch Deflation kann noch keine Verschiebung der Nutzenschätzungen für die Produkte herbeiführen, wenn nicht die Einkommensveränderungen verschieden auf die Konsumenten verteilt werden, denn wenn sich alle Einkommen gleichmäßig verändern, aber die Stückzahl der Produkte gleichbleibt, so werden alle Preise gleichmäßig und parallel der Inflation steigen. Man erkennt diesen Fall daran, daß nicht nur die Preise, sondern auch die Kosten gleichmäßig steigen, so daß die Gewinnspanne unverändert bleibt.

Eine Steigerung der Nutzenschätzung für ein bestimmtes Produkt kann der Produzent an der Steigerung des Preises und der Gewinnspanne erkennen. Der Verkaufspreis muß steigen, weil sich die höhere Nutzenschätzung in einer vermehrten Nachfrage zu dem bisherigen Marktpreise kenntlich macht. Es liegen nunmehr mehr Nutzenschätzungen über dem Marktpreis als bisher. Da aber in dem Augenblick der Veränderung der Schätzung noch das alte unveränderte Quantum im Markt erscheint, so muß durch die Konkurrenz der Käufer der Preis des Produktes steigen. Anderseits wird diese Art Preisänderung, als durch echte Verschiebung der Nutzenschätzung der Konsumenten verursacht, deutlich erkennbar, weil die Kosten zunächst unverändert bleiben. Sie werden es auch im ganzen weiterhin bleiben, denn wenn auch bei der infolge der nunmehr vermehrten Gewinnspanne erhöhten Produktionsmenge die Nachfrage nach Kostenteilen steigt, so werden doch an anderer Stelle der Wirtschaft durch die dort wirkenden Verringerungen der Nutzenschätzung Kostenteile frei, so daß es sich höchstens um die rechtzeitige Anpassung der frei werdenden Kostenteile an die neue Produktion handelt. In dem Produktionszweig, für dessen Produkte die Nutzenschätzungen sinken, sinkt auch der Preis. Die Kosten bleiben gleich oder sie steigen infolge geringerer Beschäftigung. Folglich sinkt die Gewinnspanne. Daraus ergibt sich nun der marktmäßige Zwang der Umstellung der Produktion.

In den Produktionszweigen mit steigender Nutzenschätzung steigen die Absatzpreise und die Gewinnspanne. Wenn die Produzenten nicht selbst sogleich die Erhöhung der Produktmenge in Angriff nehmen, muß die hohe Gewinnspanne den Anreiz zur Zuführung von Neukapital und dem Aufbau von neuen Betrieben bieten. Zwar kann der Produzent die günstige Gewinnspanne auf eine kürzere Zeit, ehe die Sachlage von Außenseitern erkannt wird, genießen, aber er muß mindestens dann mit seinen Preisen heruntergehen und die eigene Produktmenge erhöhen, ehe die Beschlüsse zur Errichtung neuer Betriebe gefaßt sind. Andernfalls würde er die Möglichkeit zur Ausdehnung der eigenen Produktion verpassen. In den Betrieben, deren Produkte auf geringere Nutzenschätzung treffen, kann eine schnelle Verringerung der Produktmenge soweit, daß die normale Gewinnspanne wiederhergestellt wird, dem Uebel abhelfen. Freilich ergibt sich dann leicht, daß wertvolle Daueranlagen nicht mehr voll beschäftigt werden können. In diesem Fall ist nur dadurch Abhilfe zu schaffen, daß für die unbeschäftigten Teile der Betriebe nach Möglichkeit eine andere Produktion gefunden wird. Soweit dies nicht durchführbar ist, kann dieser Teil der Unternehmung auf dem Wege der unternormalen Preise allmählich abgebaut werden, wenn nicht eine Teilliquidation vorteilhafter ist. In Kartellen wird gern in diesem Fall ein Teil der Betriebe ganz stillgelegt, und zwar diejenigen, welche mit den höchsten Kosten arbeiten, damit die Kosten der übrigen durch Vollbeschäftigung das Minimum erreichen.

Besonders bedroht von einer Veränderung der Nutzenschätzung sind die der Mode ausgesetzten Produkte. In diesen Produktionszweigen gehört eine besonders gute Kenntnis der zukünftigen Marktgestaltung zu den unentbehrlichen Eigenschaften des Betriebsleiters. Allerdings pflegt die Mode auch insofern Vorteile zu bieten, als die Preise bei dem ersten Aufflammen einer Mode durch die hohen Nutzenschätzungen der Konsumenten höchster Kaufkraft dem Produzenten der begehrten Produkte gestatten, eine außerordentlich hohe Gewinnspanne einzuheimsen, die aber schnell durch die zunehmende Produktion und das Eindringen der Produkte in Konsumentenkreise geringerer Nutzenschätzung verlorengeht. Mit dem nächsten Modewechsel kommt dann die Umwandlung der Gewinnspanne in Verlust und der Abbau dieser Produktion. Hier ist der Unternehmer Meister, welcher seine Produktion schon auf die kommende Mode einstellt, damit die Zeit der Herstellung schon vorüber ist, wenn die erste Nachfrage einsetzt. Allerdings zeigt sich hier auch deutlich, wie der Produzent die Nutzenschätzungen der Konsumenten beeinflussen kann, denn die Mode wird lanciert, d. h. der Produzent benutzt seine Beziehungen zu den Konsumenten, um ihre Nutzenschätzungen zu beeinflussen.

Anders wieder ist die Marktgestaltung, wenn Einflüsse der Saison auf die Nutzenschätzung der Konsumenten wirken. Dann werden warme Kleidungsstücke nur im Winter und leichtere nur im Sommer geschätzt. Die Geräte des Wintersports treffen hauptsächlich zu Beginn des Winters auf hohe Schätzung usw. Zu anderen Zeiten würde es kaum möglich sein, nennenswerte Mengen dieser Produkte abzusetzen. Der Unternehmer hat hier die Funktion, die Nutzenschätzung der Konsumenten nach Zeit, Menge und Preishöhe im voraus seinerseits zu schätzen und seine Produktion danach einzurichten. Er wird dann durch die Marktentwicklung belehrt, ob seine Schätzung richtig

gewesen ist und kann nach diesen Erfahrungen die Produktion für die nächste Saison bemessen. Da die Produktion der Saisonprodukte in der Regel auf das ganze Jahr verteilt wird, so muß die Preisspanne auch hoch genug sein, um die Zinskosten zwischen frühester Produktion und spätestem Umsatz im Preise zurückzuvergüten. Wo bis zum Ende der Verkaufsperiode nicht alle Bestände abgesetzt werden können, pflegt man mit Recht im Ausverkauf noch Nutzenschätzungen geringerer Höhe zum Absatz heranzuziehen, um zu vermeiden, daß Produkte die ganze Zwischenzeit bis zur nächsten Saison als Ladenhüter Zinsverluste herbeiführen.

d) Veränderungen im Beschaffungsmarkt.

Wichtige Veränderungen der Marktlage können vom Beschaffungsmarkte der Betriebe ausgehen. Es sind allerdings in der Regel nur Auswirkungen von Produktivitätsverschiebungen oder Aenderungen der Nutzenschätzungen, sie zwingen aber doch zu preispolitischen Maßnahmen. Die Ursachen von Preisveränderungen des Beschaffungsmarktes liegen vor allem in dem wechselnden Ausfalle der Ernten von Naturgütern. Es handelt sich also um die Gestaltung der speziellen Produktivität bei der Erzeugung eines Produkts. Fällt in einem Jahre die Baumwollernte sehr gering aus, so muß der Preis dieses Rohmaterials steigen. Das zeigt sich im Beschaffungsmarkte ohne weiteres und wirkt sogleich auf die Gewinnspanne, wenn sie richtig auf Grundlage der Tagesbeschaffungswerte errechnet wird. Es wäre nun vollkommen falsch, etwa die noch vorhandenen Vorräte bei der Kalkulation und der Ermittlung des niedrigsten Verkaufspreises mit einem niedrigeren früheren Anschaffungspreis anzusetzen, denn dann würde man nicht imstande sein, aus dem Erlöse wieder die im Produkt steckende Baumwollmenge zu kaufen. Betriebswirtschaftlich wie volkswirtschaftlich richtig wäre vielmehr, sogleich den Tageswert der Baumwolle auch im Preis der Produkte zu verlangen und lieber auf Absatz zu verzichten als die Bestände zu verschleudern, denn jede Verschleuderung relativ selten gewordener Produkte würde auch volkswirtschaftlich einen Vermögensverlust bedeuten, weil dann Nutzenschätzungen geringer Höhe in der Gegenwart befriedigt würden, die zugunsten der Zukunftsversorgung besser ausfallen müßten, denn es ist sicher, daß später bei Verarbeitung der knappen Ernte die Versorgung der Konsumenten nur für die relativ hohen Nutzenschätzungen erfolgen kann. Wäre andererseits der Ausfall der neuen Ernte reichlicher als in der Vorperiode, so würden die Preise sinken. Es wäre falsch, dann in der Kalkulation für die alten teuereren Vorräte noch die hohen Anschaffungskosten einzusetzen, denn man kann ja jederzeit den Rohmaterialbestand durch Wiedereinkauf zum niedrigeren Tagespreise auffüllen. Außerdem wäre es vorteilhaft, die reichliche Versorgung des Jahres schon mit Erkenntnis der Lage zu einer Befriedigung von Bedürfnissen geringerer Schätzung zu benutzen und damit die Produktmenge, die im Markte absetzbar ist, zu heben.

Auch andere Ursachen können zu einer Aenderung der Preisspanne vom Beschaffungsmarkte aus führen. Die Verschiebungen der Marktverhältnisse anderer Produktionszweige können die Kosten des eigenen Betriebes wesentlich verschieben, so etwa, wenn ein starker Aufschwung neuer Industrien die Nachfrage nach Arbeitern sehr stark erhöht und damit den Lohn steigert. Dann bedeutet diese Aenderung der Gewinnspanne für den eigenen Betrieb, daß er seine Produktmenge zugunsten anderer Produkte, die höheren

Schätzung begegnen, mindern muß, auch wenn der Marktpreis seiner Produkte selbst unverändert bliebe. So klagten z. B. in den Vereinigten Staaten viele Betriebe über Absatzminderung, weil die Welle der Autoproduktion eine so große Menge an Arbeits- wie an Kaufkraft in Anspruch nahm.

Generell wird bei sonst gleichbleibenden Verhältnissen jede Steigerung der Kostenwerte zu einer Verringerung der Gewinnspanne und auch der Produktmenge führen müssen, damit die wertvoller gewordenen Kostenteile in geringerem Umfange als bisher in Produkte umgewandelt werden, die nicht auf eine Nutzenschätzung treffen, welche über den Kosten liegt. Produkte, deren relative Nutzenschätzung sich nicht geändert hat, müssen auch zu den höheren Kosten im alten Umfange absetzbar sein. Jedes Sinken der Kostenwerte erhöht die Preisspanne und erlaubt durch Vermehrung der Produktmenge die Versorgung der Konsumenten dadurch zu verbessern, daß auch die geringeren Nutzenschätzungen befriedigt werden.

e) Veränderungen im Kapital- und Geldmarkt.

Von besonderem Einflusse auf die Preispolitik ist die Zinsgestaltung. Der Zins kennzeichnet in seiner Höhe die durchschnittliche Gewinnspanne in den Grenzbetrieben der einzelnen Produktionszweige. In erster Linie wird dazu die Höhe der langfristigen Zinssätze für die industriellen Unternehmungen von Bedeutung sein, wie der Hypothekenzins, der Zinssatz für Obligationen und die Erträgnisse von Aktien. Bei letzteren ist der wirkliche Ertrag sehr schwer zu errechnen, weil die wirklichen Einzahlungen und das arbeitende Kapital nicht mit dem Nominalwert und den Börsenkursen übereinstimmen, und die stillen Reserven verzerren das Bild noch weiter. Daneben kommen für die Erweiterung des Betriebskapitals die Zinsen der Bankkredite in Betracht, die höher sein können, weil sie vielfach nur periodisch in Anspruch genommen werden. Der ruhigste Maßstab wird der Hypotheken- und Obligationenzinsfuß sein. Jeder Betrieb, der im Markte eine normale Stellung einnimmt, muß imstande sein, als Gewinnspanne mindestens den normalen Zinssatz auf den Tagesbeschaffungswert des Betriebsvermögens zu erzielen. Ist das bei Vollbeschäftigung nicht der Fall, so erfüllt er seine wirtschaftliche Funktion nicht in ausreichendem Maße. Die von ihm für die Produktion in Anspruch genommenen Kostenteile, insbesondere die Anlagen, dienen dann einer Produktion, die von den Konsumenten geringer eingeschätzt wird als die Kosten. Es muß dann andere Produktionszweige geben, die imstande sind, die vollen Zinsen als Gewinnspanne zu erzielen, soweit nicht die Verzerrungen der Industriekonjunktur das Bild verschieben. Jedenfalls ist sicher, daß für die Preispolitik der Betriebe und die Kapitaldisposition, die unter dem Normalzins stehende Gewinnspanne, mindestens wenn die Zukunft keine wesentliche Aenderung erwarten läßt, den wichtigsten Grenzpunkt bedeutet. Es ist vollkommen falsch, in der Betriebs- und Preispolitik erst zu entscheidenden Maßnahmen zu greifen, wenn die Erfolgsrechnung und die Kalkulation Verluste aufweist. Das ist viel zu spät. Ein guter Kaufmann muß schon, wenn die Gewinnspanne unter den Zins sinkt, sich klar darüber sein, daß sein Betrieb auf die Dauer nicht produktionsfähig ist. Man könnte sagen, daß es ja im Belieben des Unternehmers liege, sich mit einem niedrigeren Gewinn zu begnügen, und naive Menschen, die sich durch die Darstellung des Unternehmers als Ausbeuter der Konsumenten beeinflussen lassen, werden diese Lösung vielleicht als einen volkswirtschaft-

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

gewesen ist und kann nach diesen Erfahrungen die Produktion für die nächste Saison bemessen. Da die Produktion der Saisonprodukte in der Regel auf das ganze Jahr verteilt wird, so muß die Preisspanne auch hoch genug sein, um die Zinskosten zwischen frühester Produktion und spätestem Umsatz im Preise zurückzuvergüten. Wo bis zum Ende der Verkaufsperiode nicht alle Bestände abgesetzt werden können, pflegt man mit Recht im Ausverkauf noch Nutzenschätzungen geringerer Höhe zum Absatz heranzuziehen, um zu vermeiden, daß Produkte die ganze Zwischenzeit bis zur nächsten Saison als Ladenhüter Zinsverluste herbeiführen.

d) Veränderungen im Beschaffungsmarkt.

Wichtige Veränderungen der Marktlage können vom Beschaffungsmarkte der Betriebe ausgehen. Es sind allerdings in der Regel nur Auswirkungen von Produktivitätsverschiebungen oder Aenderungen der Nutzenschätzungen, sie zwingen aber doch zu preispolitischen Maßnahmen. Die Ursachen von Preisveränderungen des Beschaffungsmarktes liegen vor allem in dem wechselnden Ausfalle der Ernten von Naturgütern. Es handelt sich also um die Gestaltung der speziellen Produktivität bei der Erzeugung eines Produkts. Fällt in einem Jahre die Baumwollernte sehr gering aus, so muß der Preis dieses Rohmaterials steigen. Das zeigt sich im Beschaffungsmarkte ohne weiteres und wirkt sogleich auf die Gewinnspanne, wenn sie richtig auf Grundlage der Tagesbeschaffungswerte errechnet wird. Es wäre nun vollkommen falsch, etwa die noch vorhandenen Vorräte bei der Kalkulation und der Ermittlung des niedrigsten Verkaufspreises mit einem niedrigeren früheren Anschaffungspreis anzusetzen, denn dann würde man nicht imstande sein, aus dem Erlöse wieder die im Produkt steckende Baumwollmenge zu kaufen. Betriebswirtschaftlich wie volkswirtschaftlich richtig wäre vielmehr, sogleich den Tageswert der Baumwolle auch im Preis der Produkte zu verlangen und lieber auf Absatz zu verzichten als die Bestände zu verschleudern, denn jede Verschleuderung relativ selten gewordener Produkte würde auch volkswirtschaftlich einen Vermögensverlust bedeuten, weil dann Nutzenschätzungen geringer Höhe in der Gegenwart befriedigt würden, die zugunsten der Zukunftsversorgung besser ausfallen müßten, denn es ist sicher, daß später bei Verarbeitung der knappen Ernte die Versorgung der Konsumenten nur für die relativ hohen Nutzenschätzungen erfolgen kann. Wäre andererseits der Ausfall der neuen Ernte reichlicher als in der Vorperiode, so würden die Preise sinken. Es wäre falsch, dann in der Kalkulation für die alten teuereren Vorräte noch die hohen Anschaffungskosten einzusetzen, denn man kann ja jederzeit den Rohmaterialbestand durch Wiedereinkauf zum niedrigeren Tagespreise auffüllen. Außerdem wäre es vorteilhaft, die reichliche Versorgung des Jahres schon mit Erkenntnis der Lage zu einer Befriedigung von Bedürfnissen geringerer Schätzung zu benutzen und damit die Produktmenge, die im Markte absetzbar ist, zu heben.

Auch andere Ursachen können zu einer Aenderung der Preisspanne vom Beschaffungsmarkte aus führen. Die Verschiebungen der Marktverhältnisse anderer Produktionszweige können die Kosten des eigenen Betriebes wesentlich verschieben, so etwa, wenn ein starker Aufschwung neuer Industrien die Nachfrage nach Arbeitern sehr stark erhöht und damit den Lohn steigert. Dann bedeutet diese Aenderung der Gewinnspanne für den eigenen Betrieb, daß er seine Produktmenge zugunsten anderer Produkte, die höherer

Schätzung begegnen, mindern muß, auch wenn der Marktpreis seiner Produkte selbst unverändert bliebe. So klagten z. B. in den Vereinigten Staaten viele Betriebe über Absatzminderung, weil die Welle der Autoproduktion eine so große Menge an Arbeits- wie an Kaufkraft in Anspruch nahm.

Generell wird bei sonst gleichbleibenden Verhältnissen jede Steigerung der Kostenwerte zu einer Verringerung der Gewinnspanne und auch der Produktmenge führen müssen, damit die wertvoller gewordenen Kostenteile in geringerem Umfange als bisher in Produkte umgewandelt werden, die nicht auf eine Nutzenschätzung treffen, welche über den Kosten liegt. Produkte, deren relative Nutzenschätzung sich nicht geändert hat, müssen auch zu den höheren Kosten im alten Umfange absetzbar sein. Jedes Sinken der Kostenwerte erhöht die Preisspanne und erlaubt durch Vermehrung der Produktmenge die Versorgung der Konsumenten dadurch zu verbessern, daß auch die geringeren Nutzenschätzungen befriedigt werden.

e) Veränderungen im Kapital- und Geldmarkt.

Von besonderem Einflusse auf die Preispolitik ist die Zinsgestaltung. Der Zins kennzeichnet in seiner Höhe die durchschnittliche Gewinnspanne in den Grenzbetrieben der einzelnen Produktionszweige. In erster Linie wird dazu die Höhe der langfristigen Zinssätze für die industriellen Unternehmungen von Bedeutung sein, wie der Hypothekenzins, der Zinssatz für Obligationen und die Erträgnisse von Aktien. Bei letzteren ist der wirkliche Ertrag sehr schwer zu errechnen, weil die wirklichen Einzahlungen und das arbeitende Kapital nicht mit dem Nominalwert und den Börsenkursen übereinstimmen, und die stillen Reserven verzerren das Bild noch weiter. Daneben kommen für die Erweiterung des Betriebskapitals die Zinsen der Bankkredite in Betracht, die höher sein können, weil sie vielfach nur periodisch in Anspruch genommen werden. Der ruhigste Maßstab wird der Hypotheken- und Obligationenzinsfuß sein. Jeder Betrieb, der im Markte eine normale Stellung einnimmt, muß imstande sein, als Gewinnspanne mindestens den normalen Zinssatz auf den Tagesbeschaffungswert des Betriebsvermögens zu erzielen. Ist das bei Vollbeschäftigung nicht der Fall, so erfüllt er seine wirtschaftliche Funktion nicht in ausreichendem Maße. Die von ihm für die Produktion in Anspruch genommenen Kostenteile, insbesondere die Anlagen, dienen dann einer Produktion, die von den Konsumenten geringer eingeschätzt wird als die Kosten. Es muß dann andere Produktionszweige geben, die imstande sind, die vollen Zinsen als Gewinnspanne zu erzielen, soweit nicht die Verzerrungen der Industriekonjunktur das Bild verschieben. Jedenfalls ist sicher, daß für die Preispolitik der Betriebe und die Kapitaldisposition, die unter dem Normalzins stehende Gewinnspanne, mindestens wenn die Zukunft keine wesentliche Aenderung erwarten läßt, den wichtigsten Grenzpunkt bedeutet. Es ist vollkommen falsch, in der Betriebs- und Preispolitik erst zu entscheidenden Maßnahmen zu greifen, wenn die Erfolgsrechnung und die Kalkulation Verluste aufweist. Das ist viel zu spät. Ein guter Kaufmann muß schon, wenn die Gewinnspanne unter den Zins sinkt, sich klar darüber sein, daß sein Betrieb auf die Dauer nicht produktionsfähig ist. Man könnte sagen, daß es ja im Belieben des Unternehmers liege, sich mit einem niedrigeren Gewinn zu begnügen, und naive Menschen, die sich durch die Darstellung des Unternehmers als Ausbeuter der Konsumenten beeinflussen lassen, werden diese Lösung vielleicht als einen volkswirtschaft-

lichen Vorteil ansehen. In Wirklichkeit bedeutet es aber einen großen Nachteil für die Konsumenten, denn wenn Unternehmer bei unternormaler Gewinnspanne ihren Betrieb weiterführen, so produzieren sie Güter, die von den Konsumenten nur wenig über die Kosten oder gar darunter eingeschätzt werden, während an anderer Stelle der Wirtschaft, wie der Zins ausweist, noch weitere Güter zu produzieren wären, die nach der höheren Einschätzung der Konsumenten diesen bessere Dienste leisten. Deshalb muß der Unternehmer mit dem Sinken der Gewinnspanne unter den Normalzins eine Politik des Abbaus der Produktion einleiten, damit mindestens allmählich das bei ihm gebundene Kapital soweit anderer Produktion zufließt, als es aus der Verstrickung mit dem bisherigen Betriebe gelöst werden kann. Die Verringerung der Produktion wird dann auch die Gewinnspanne des notleidenden Betriebes wieder auf eine normale Höhe bringen. Wenn keine Produktionsgelegenheit für das freiwerdende Kapital gefunden werden kann, die normale Erträge bringt, fließt die Kaufkraft in den Konsummarkt und erhöht dort die Preise, aber auch Betriebsgewinne.

Andererseits zeigt eine Gewinnspanne über dem Zins dem Unternehmer, daß seine Produktmenge und die der gleichgerichteten Betriebe noch nicht ausreicht, um die Bedürfnisse der Konsumenten bis zu dem Durchschnittsgrade zu sättigen, der durch den Zins angezeigt wird. Seine Preispolitik könnte wohl darauf gerichtet sein, diesen günstigen Zustand weiter aufrechtzuerhalten, aber er muß wissen, daß, solange als die Möglichkeit der Konkurrenz besteht, sehr bald andere dazu schreiten werden, neue Betriebe zu errichten, die die Produktmenge dem normalen Stande zuführen. Es ist in solchem Falle auch gesamtwirtschaftlich vorteilhafter, wenn die Ausdehnung der Betriebe von seiten der bisherigen Produzenten vorgenommen wird, weil dabei die Erfahrungen der Vergangenheit ausgiebiger zur Geltung kommen können, als wenn weniger Erfahrene neue Betriebe errichten. Allerdings ist bei diesen Ausdehnungen der Produktion sehr eingehend zu erwägen, ob es sich auch um eine dauernde Erscheinung handelt. Sollten nur vorübergehende Einflüsse vorliegen, so ist die Erweiterung mit großer Zurückhaltung vorzunehmen. Leider pflegen die Unternehmer aber die Gestaltungen der Zukunft nur ungenügend zu berücksichtigen, wie die regelmäßigen übermäßigen Erweiterungen der Hochkonjunkturzeit beweisen.

f) Die Einflüsse der Industriekonjunktur auf die Betriebslage.

Abgesehen von allen Einflüssen der Produktivitätsänderung, der Mode und Saison wie der Bedürfnisverschiebung erkennt man im Wirtschaftsleben der für den Markt produzierenden Betriebe im letzten Jahrhundert deutlich eine periodische Bewegung, die etwa 7 bis 10 Wirtschaftsjahre umfaßt. Es handelt sich um die Industriekonjunktur.[1]) Sie ist eines der schwierigsten Probleme der Wirtschaftstheorie und seine Lösung ist nicht leichter geworden durch den Umstand, daß diejenigen, welche sich für die Klärung interessierten, in der Regel von den Auswirkungen der Bewegung auf die Betriebe nur sehr wenig wußten. Die Merkmale der Industriekonjunktur sind regelmäßige Preisverschiebungen in ihrem Verlauf. Von einem Normalzustande beginnt im Aufschwung eine allgemeine Preissteigerung, die allerdings die Kapitalgüter für die Anlagenherstellung in besonderem Ausmaß erfaßt, während die

[1]) Vgl. dazu Schmidt, Die Industriekonjunktur — ein Rechenfehler, Berlin 1927.

direkten Konsumgüter nur verhältnismäßig geringer steigen. Die Preissteigerung erreicht im Hochschwung einen Höhepunkt, um dann plötzlich mit dem Uebergang zur Krise in eine sehr starke Preissenkung überzugehen. Diese Preissenkung ist so schroff, daß von ihr die tiefgreifendsten Wirkungen ausgehen. Die Konkurse häufen sich, weil vielfach starke Verluste die Schuldner zahlungsunfähig machen. Liquidationen von Betrieben sind häufig, und der Absatz der meisten Branchen stockt ganz allgemein. In der auf den plötzlichen Zusammenbruch der Krise folgenden Zeit erfolgt allmählich eine Reinigung der wirtschaftlichen Atmosphäre. Die Arbeitslosigkeit, welche zunächst durch die Absatzstockung der Krise ausgelöst wurde, mildert sich mit Zunahme der Beschäftigung der Unternehmungen, aber die Preise pflegen noch nicht wesentlich zu steigen. Es ist vielmehr die Kostenseite, von welcher eine Besserung der Gewinnspanne ausgeht. Da auch der Zins in dieser Periode sehr niedrig zu sein pflegt, so ist es leicht, einen Gewinn in seiner Höhe zu erzielen. Allmählich reizt auch der niedrige Zins zu bestimmten Erweiterungen, noch nicht der Anlagen, aber der Umsatzmengen, und dadurch kommt die Wirtschaft dem Normalzustand wieder näher. Leider beginnt dann im neuen Aufstieg die neue Uebertreibung der Preise wie der Betriebsausdehnung, die das wichtigste Merkmal des Hochschwungs ist. Der Uebergang vom Hochschwung zur Krise wird von verschiedenen Seiten aus beeinflußt. Einmal ist es der steigende Zins, welcher allmählich die Produktionsmenge abdrosselt, aber in der Regel nicht frühzeitig genug als Hemmung empfunden wird. Vor allem aber steigt in der Hochkonjunktur mit dem Fertigwerden der Betriebserweiterungen die Produktmenge auf eine Höhe, daß nunmehr die Preise zum erstenmal stillstehen oder gar zum Sinken kommen. Wie die Preise bewegen sich ja im Verlauf der Entwicklung auch die Einkommen. Wenn aber die Produktion plötzlich durch das Fertigwerden der neuen Betriebe dem Einkommen dieses Zeitpunktes eine größere Menge Produkte gegenüberstellt, so muß deren Preis sinken.

Die Krise würde unmöglich sein, wenn die Unternehmungen in der Hochkonjunkturperiode nicht auf eine übermäßige Produktionskraft gebracht würden, die dann zur Preissenkung führen muß. In der Krise wieder würde die Absatzstockung geringer sein, wenn nicht fast alle Betriebe einhellig Verluste ausrechnen würden. Beide Erscheinungen hängen ganz eng mit der Kalkulation und Preispolitik zusammen, denn die Unternehmer lassen sich bei so einheitlichen Fehlgriffen von ihrer Erfolgsrechnung leiten. Wenn sie alle gleichzeitig in der aufsteigenden Konjunktur übermäßig erweitern, obgleich ihnen die vergangenen Jahrzehnte sagen könnten, daß die Uebertreibung Regel ist, also vermieden werden könnte, wenn man sich auf die Erfahrungen vergangener Perioden besänne, so muß in der Kostenrechnung ein elementarer Fehler vorhanden sein, der bei allen Betrieben gleichzeitig auftritt.

Dieser Fehler ist vorhanden. Er besteht in der falschen Rechnung mit den Anschaffungswerten der Kostenteile. Diese Art der Rechnung ist gefahrlos, wenn die Kosten wie Absatzpreise gleichbleiben. Nach der Zeit der Depression beginnen sie aber, in der Annäherung an die Normallage, wieder zu steigen. Wenn sie aber steigen, so erzeugt die Rechnung mit Anschaffungswerten Scheingewinne in Gestalt der Differenz zwischen Anschaffungs- und Tagesbeschaffungswert der Kostenteile. Da man diese Wertsteigerung der Bestände solange, als sie im Vermögen der Betriebe liegen, als Gewinn ansieht,

muß die Errechnung eines solchen Gewinnes zu einer Rentabilität führen, die in Wirklichkeit nicht vorhanden ist. Denn man wird nicht von Gewinn aus der Produktion sprechen können, solange man nach dem Umsatz nicht mehr hat als vorher. Hatte man aber vorher Rohmaterial und darin verarbeitete Arbeitsstunden auf Lager, so muß man vom Erlöse, soll der Bestand unverkürzt erhalten bleiben, das als Kostenersatz zurückhalten, was dem Werte der verkauften Kostenteile am Umsatztage entspricht. Wird aber der Scheingewinn ausgeschüttet, so entsteht neben falscher Rentabilitätsrechnung auch eine Verschlechterung der Liquidität, denn was als Gewinn verbraucht wurde, muß dann durch Kredit wieder zur Aufrechterhaltung des Betriebes hereingeholt werden. Damit haben wir die Ursache der Zinsversteifung im Aufstieg erkannt, die noch verschärft wird dadurch, daß die Scheinrentabilität über die Betriebserweiterungen nunmehr zu einer weiteren Beanspruchung des Kapitalmarktes führt, die allmählich den Zinssatz weit über die normale Höhe hinausführt.

Die Preispolitik des Aufschwungs ist damit schon gekennzeichnet. Sie hat vor allem die Fehler zu vermeiden, die hier angezeigt wurden. Man muß die Kostenrechnung, wie es allein richtig ist, mit den Tagesbeschaffungspreisen führen, dann können keine Scheingewinne entstehen. Entstehen sie nicht, so wird es auch unmöglich, auf Grund falscher Rentabilität zu übermäßigen Betriebserweiterungen zu kommen, weil die dann geringere Gewinnziffer anzeigt, daß eine so erhebliche Vermehrung des Produktquantums ungerechtfertigt ist. Der richtig rechnende Betriebsleiter wird dann in vollem Streben nach Vollbeschäftigung nur soweit an Betriebserweiterungen herangehen, als die besonderen Verhältnisse seines Marktes und die echte Gewinnspanne dies gerechtfertigt erscheinen lassen.

Wenn es aber keine Uebertreibung der Betriebserweiterung und Produktzahl in der Hochkonjunktur gibt, so kann es auch keine Krise geben. Denn die letztere ist die Folge der vorhergehenden Uebertreibung, welche die Produktzahl der vollbeschäftigten Betriebe so erheblich über das Normalmaß hinausschiebt. Fällt sie weg, so schwindet auch der Mengendruck, welcher die Krise herbeiführt. Aber auch die Schwere der Krise wird durch die falsche Kostenrechnung wesentlich verschärft, denn wie man bei der Rechnung mit Anschaffungspreis die Differenz zwischen diesem und dem Tagesbeschaffungswert bei Preissteigerung als Gewinn verbucht, so wirkt die Wertminderung als Verlust, der allerdings Scheinverlust ist, weil man ja bei sinkenden Preisen die gleichen Kostenteile niedriger wieder einkaufen kann, also auch vom Erlös der Produkte nur soviel zu kürzen braucht, als zur Erhaltung der Betriebsbestände notwendig ist. Würde aber der Scheinverlust als solcher erkannt, dann wären die wirklichen Verluste viel geringer, dann zeigte sich, daß doch eine größere Zahl von Betrieben echte Gewinne erzielen könnten und daß vor allem nach allmählichem Abbau der übermäßigen Produktionskraft ein Gleichgewicht und vollkommen normale Gewinne erzielt werden könnten. Eine Preispolitik, die auf dem Normalpreis der Vollbeschäftigung aufbaut und dann eventuell nicht beanspruchte Betriebsteile zeitweise stillegt oder nicht in die Kosten einrechnet, würde die Betriebe sehr bald wieder der Vollbeschäftigung zuführen und das Gespenst der Arbeitslosigkeit fast vollkommen fernhalten können. Nur in den Fällen ganz grober Fehlgriffe in der Betriebserweiterung und vielleicht nur in Verbindung mit nachfolgendem

Schwinden der Bedürfnisschätzung für die Produkte kann ein Betrieb in der Krise bis auf die untere Preisgrenze heruntergedrückt werden. Jedenfalls ist die beste Preispolitik gegenüber den Konjunktureinflüssen die Kostenrechnung mit Tagesbeschaffungswerten des Umsatztages. Wenn alle Betriebe sie verwenden, sehen sie überhaupt erst die richtige Gewinnspanne, ohne die richtige Betriebsdisposition und Preispolitik vollkommen unmöglich ist. Bei richtiger Gewinnrechnung gibt es keine besondere Preispolitik der Industriekonjunktur.

Das gleiche gilt auch für die Preispolitik der Inflation und Deflation. Beide bedeuten für die Gewinnrechnung Preisänderung in besonderem Ausmaße zwischen dem Eingang der Kostenteile und ihrem Verkauf. Hätten alle Unternehmer im Verlaufe der Inflationsjahre mit dem Tagesbeschaffungswert der Kostenteile kalkuliert, wie sie es gegen das Ende der Bewegung allmählich gelernt hatten, so wäre ihnen niemals die nur nominale Preisänderung der Kostenteile als ein echter Gewinn erschienen, und niemals hätten sie dann die zahlreichen Fehldispositionen in bezug auf Betriebserweiterungen vorgenommen, wie sie uns noch heute belasten. Dann wäre aber die sogenannte Stabilisierungskrise, wenn auch infolge der gigantischen Uebertreibungen in der Betriebsausweitung zwar schroff, doch sehr viel weniger gefährlich gewesen, als sie es wurde.

Nur in einem Punkte hat die Preispolitik der Inflation eine Methode gezeitigt, die von allgemeiner Bedeutung für jede Zeit der schärferen Preisänderung ist. Es handelt sich um die Verkäufe zu Gleitpreisen.[1]) Solche gleitenden Preise sind dann notwendig, wenn ein Produkt schon verkauft wird, ehe man es fertigstellen kann, also in der Einzelfertigung. Dann kann am Tage, an welchem man die Abmachung trifft, noch nicht festgestellt werden, welchen Wert die Kostenteile am Umsatztage nach der Fertigstellung und bei der Lieferung haben. Eventuell muß auch noch die Wertänderungsmöglichkeit während der eingeräumten Zahlungsfrist berücksichtigt werden. Der Kaufabschluß wird in diesem Falle am besten auf Grundlage der Kostenwerte erfolgen, die am Tage des Abschlusses gelten. Dazu hat aber eine Gleitklausel zu treten, welche zu dem vereinbarten Preise je nach der Kostenänderung bis zum Lieferungstage einen Aufschlag oder Abschlag vereinbart, der am richtigsten nach dem Gesamtbetrage der Kostenwertänderung zwischen den beiden Terminen bestimmt wird. Dann bezahlt der Käufer bei Lieferung die im Produkt steckenden Kostenteile zu dem Preise, den man an diesem Tage aufzuwenden hat, um sie wieder dem Bestand des Betriebes einzuverleiben. Dazu tritt der Gewinn, der im Grunde auch mit einer solchen Korrektur zu versehen wäre.

In der Praxis haben die Unternehmer eine große Vielheit von Preiskorrekturmethoden entwickelt. Man hat als Maßstab der Kostenänderung bald die Bewegung der ausländischen Wechselkurse auf Länder mit Goldwährung, bald die Verschiebung des amtlich festgestellten Generalindex, dann wieder einen Spezialindex der Branchenpreise, wohl auch, aber weniger berechtigt, einen Index der Lebenshaltungskosten verwendet. Alle diese Korrekturmethoden sind von den amtlichen Stellen für Preisprüfung stark bekämpft worden, aber sie haben sich trotz geringer wirtschaftlicher Erkenntnis dieser Stellen auch gegen sie durchgesetzt. Auch heute noch werden diese

[1]) Vgl. dazu Schmidt, Wiederbeschaffungspreis, Spaeth & Linde, Berlin 1923, S. 123 f.

Korrekturmethoden gern als eines ehrbaren Kaufmanns nicht würdig bezeichnet. Man wird sie auch praktisch dann entbehren können, wenn die Wertänderung der Kostenteile zwischen Anschaffungs- und Umsatztag gering bleibt. Verkauft man aber doch zu Festpreisen, so muß man sich klar sein darüber, daß man eine Veränderung des Gewinnes durch die Aenderung der Kostenwerte bis zum Umsatztage nicht vermeiden kann und daß man im Grunde spekuliert. Man kann auch in dem Verkaufspreise einer voraussehbaren Kostenwertsteigerung durch Zuschläge Rechnung tragen, allerdings wohl nur, wenn die Konkurrenten das gleiche tun.

IV. *Betriebsanpassung durch Preispolitik.*

A. Die Preispolitik der normalen Wirtschaftslage.

Normal ist die Lage eines Produktionszweiges, wenn bei voller Beschäftigung aller Betriebe auch der Grenzbetrieb mit den relativ höchsten Kosten noch einen Gewinn erzielt, der dem Normalzins auf das arbeitende Kapital entspricht. Wäre es möglich, eine solche Marktlage dauernd zu erhalten, so böte die Preispolitik kaum noch große Probleme. Eine einmalige Einstellung genügte, um die Produktion reibungslos weiterlaufen zu lassen. In der Wirklichkeit der Wirtschaft ist jedoch die Voraussetzung unveränderter Marktlage niemals erfüllt. In jedem Augenblick ändern sich einzelne Faktoren der Preisbildung und zwingen die Unternehmer, in ihrer Preispolitik dazu Stellung zu nehmen, damit der gestörte Gleichgewichtszustand nach Möglichkeit wiederhergestellt werde. Preispolitik ist mit der Kunst des Seiltanzens eng verwandt. In beiden Fällen handelt es sich darum, auf jede Störung des Gleichgewichts mit einer Gegenbewegung zu reagieren, die es wieder herstellt. Das Ziel ist dabei, den Betrieb in voller Produktions- und Gewinnkraft aufrechtzuerhalten. Im Gewirr der Marktbewegungen erfordert dies volle Kenntnis der Gesetze des wirtschaftlichen Gleichgewichts und der Anpassungswege. *Das Hauptproblem ist, durch schnelle Erkenntnis der Ursachen von Marktveränderungen die Anpassung des Betriebes an die neue Lage so schnell und wirksam durchzuführen, daß die aus einer zeitweise schiefen Lage entstehenden Verluste auf ein Minimum reduziert werden. Das Hauptkennzeichen für Stand und Veränderung der Preislage ist die Gewinnspanne und ihre Komponenten: Beschaffungs- und Absatzpreis.*

Die Beeinflussung der Gewinnspanne kann sowohl von der Kosten- wie der Absatzseite aus erfolgen. Woher sie kommt, läßt sich bei Verfolgung der Relationen zwischen Produktionskapazität, Stückkostenmengen und Kostenpreisen wie der Absatzpreise ohne Schwierigkeiten feststellen. Danach ist zu disponieren. Die genaue Verfolgung sowohl der Produktionskapazität, der Kosten wie der Preise pro Stück ermöglicht, deutlich zu erkennen, welche Ursache vorliegt. Immer aber führt die Vergrößerung der Gewinnspanne zur Umsatzerweiterung und die Verringerung zur Umsatzeinschränkung, wenn die Bewegung von Dauer und entsprechendem Ausmaß ist. Preis- und Kostenpolitik müssen Hand in Hand arbeiten, Gute *Kostenpolitik* ist dauernd auf der Suche nach neuen Wegen der Minderung der Kostenmenge und den günstigsten Einkaufswegen. Die *Beobachtung der Betriebsleistung* im einzelnen wie im ganzen kann aus der Zahlenentwicklung die Fehlerquellen erkennen lassen. *Die Preispolitik selbst ist mehr Mengenregelung als*

Preisregelung, denn bei einer bestimmten Menge der Produkte muß sich im Markte zwangsläufig ein bestimmter Preis ergeben. *Das Ziel aller Preispolitik ist die Vollbeschäftigung zu einem Preise, der einen Gewinn mindestens in Höhe des Normalzinses übrigläßt.* Um das zu erreichen, bedarf es nicht nur einer *Regelung der Produktmenge*, sondern auch einer *Anpassung der Produktionsmittelmenge. Die Größe der Anlagen in ihrer Produktionskraft* so zu halten, daß sie bei Vollbeschäftigung günstige Preise der Produkte erzielen, ist die schwierigste Aufgabe, denn die Zahl der Produkte läßt sich viel leichter verändern als die Menge der Produktionsmittel, die Größe der Anlagen.

Der Einfluß des Betriebsleiters auf die Preise ist nicht sehr verschieden, wenn einerseits im freien Markte aus Angebot und Nachfrage ein Preis entsteht und wenn anderseits der Preis auf Grund von Anfragen für ganz bestimmte Produkte seitens der Käufer durch Auswahl des am günstigsten scheinenden Angebots zwischen Käufer und Verkäufer individuell vereinbart wird. Die Ursachen der Preisbildung aber bleiben in beiden Fällen gleich, nämlich Kosten- und Bedürfnisgestaltung. Glaubt der Verkäufer bei der Preisbestimmung auf Grund des festen Angebots, er mache den Preis, so wird er durch Ablehnung seiner Offerte oft eines Besseren belehrt, und andererseits ist der einzelne Produzent dem freien Marktpreis gegenüber keineswegs so machtlos, wie es scheint, denn er kann ihn jederzeit beeinflussen, wenn es ihm richtig dünkt, durch Unterbietung seiner Konkurrenten seine Produktmenge zu erhöhen. Er kann auch durch die Forderung höherer Preise seine Produktmenge ermäßigen, wenn der Grad der Vollbeschäftigung überschritten wird. Die Methoden der Preispolitik müssen ganz verschieden sein, je nachdem, ob es sich um die Anpassung eines Betriebes an eine höhere Produkt- und Produktionsmittelmenge handelt oder um die Anpassung an eine geringere. Im ersteren Falle können wir von der *Preispolitik des Aufbaues*, im letzteren von der *Preispolitik des Abbaues der Produkt- und Produktionsmittelmengen* sprechen. Die Preispolitik des Normalzustandes ist als Bewegung nicht denkbar, weil sie als Zustand immer Ziel aller Bewegung ist.

B. Die Preispolitik des Aufbaues.

Eine Betriebspolitik des Aufbaues der Produkt- und Produktionsmittelmenge kann nur dann in Betracht kommen, wenn die Gewinnspanne über dem normalen Zinssatz liegt. Auch dann noch ist es wichtig, zu wissen, ob die Erhöhung darauf zurückzuführen ist, daß alle Betriebe dieses Zweiges einen Uebergewinn erzielen, oder ob es sich nur um eine Differentialrente handelt, die der spezielle Betrieb erzielt, während der Grenzbetrieb nur die Normalrente erreichen kann. Im ersten Falle wird man damit rechnen dürfen, daß eine Mengenerweiterung ohne schwere Konkurrenzkämpfe möglich ist, weil die zusätzliche Menge keinem Konkurrenten entzogen werden muß. Im anderen Falle dagegen ist zu erwarten, daß der mit Verdrängung aus dem Markt bedrohte Grenzbetrieb alle Energien zusammenrafft, um sein Ausscheiden zu verhindern. Im ersten Falle kann man mit sprunghafter Mengenvermehrung durch den Absatz zu wenig ermäßigten Preisen rechnen, im anderen Falle wird der bedrohte Betrieb wahrscheinlich der Preissenkung folgen, um seine Stellung im Markte zu erhalten, so daß erst nach langen Kämpfen die Auswirkungen der Verluste den Betrieb mit höheren Kosten zwingen können, endgültig auszuscheiden.

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

Korrekturmethoden gern als eines ehrbaren Kaufmanns nicht würdig bezeichnet. Man wird sie auch praktisch dann entbehren können, wenn die Wertänderung der Kostenteile zwischen Anschaffungs- und Umsatztag gering bleibt. Verkauft man aber doch zu Festpreisen, so muß man sich klar sein darüber, daß man eine Veränderung des Gewinnes durch die Aenderung der Kostenwerte bis zum Umsatztage nicht vermeiden kann und daß man im Grunde spekuliert. Man kann auch in dem Verkaufspreise einer voraussehbaren Kostenwertsteigerung durch Zuschläge Rechnung tragen, allerdings wohl nur, wenn die Konkurrenten das gleiche tun.

IV. *Betriebsanpassung durch Preispolitik.*

A. Die Preispolitik der normalen Wirtschaftslage.

Normal ist die Lage eines Produktionszweiges, wenn bei voller Beschäftigung aller Betriebe auch der Grenzbetrieb mit den relativ höchsten Kosten noch einen Gewinn erzielt, der dem Normalzins auf das arbeitende Kapital entspricht. Wäre es möglich, eine solche Marktlage dauernd zu erhalten, so böte die Preispolitik kaum noch große Probleme. Eine einmalige Einstellung genügte, um die Produktion reibungslos weiterlaufen zu lassen. In der Wirklichkeit der Wirtschaft ist jedoch die Voraussetzung unveränderter Marktlage niemals erfüllt. In jedem Augenblick ändern sich einzelne Faktoren der Preisbildung und zwingen die Unternehmer, in ihrer Preispolitik dazu Stellung zu nehmen, damit der gestörte Gleichgewichtszustand nach Möglichkeit wiederhergestellt werde. Preispolitik ist mit der Kunst des Seiltanzens eng verwandt. In beiden Fällen handelt es sich darum, auf jede Störung des Gleichgewichts mit einer Gegenbewegung zu reagieren, die es wieder herstellt. Das Ziel ist dabei, den Betrieb in voller Produktions- und Gewinnkraft aufrechtzuerhalten. Im Gewirr der Marktbewegungen erfordert dies volle Kenntnis der Gesetze des wirtschaftlichen Gleichgewichts und der Anpassungswege. *Das Hauptproblem ist, durch schnelle Erkenntnis der Ursachen von Marktveränderungen die Anpassung des Betriebes an die neue Lage so schnell und wirksam durchzuführen, daß die aus einer zeitweise schiefen Lage entstehenden Verluste auf ein Minimum reduziert werden. Das Hauptkennzeichen für Stand und Veränderung der Preislage ist die Gewinnspanne und ihre Komponenten: Beschaffungs- und Absatzpreis.*

Die Beeinflussung der Gewinnspanne kann sowohl von der Kosten- wie der Absatzseite aus erfolgen. Woher sie kommt, läßt sich bei Verfolgung der Relationen zwischen Produktionskapazität, Stückkostenmengen und Kostenpreisen wie der Absatzpreise ohne Schwierigkeiten feststellen. Danach ist zu disponieren. Die genaue Verfolgung sowohl der Produktionskapazität, der Kosten wie der Preise pro Stück ermöglicht, deutlich zu erkennen, welche Ursache vorliegt. Immer aber führt die Vergrößerung der Gewinnspanne zur Umsatzerweiterung und die Verringerung zur Umsatzeinschränkung, wenn die Bewegung von Dauer und entsprechendem Ausmaß ist. Preis- und Kostenpolitik müssen Hand in Hand arbeiten, Gute *Kostenpolitik* ist dauernd auf der Suche nach neuen Wegen der Minderung der Kostenmenge und den günstigsten Einkaufswegen. Die *Beobachtung der Betriebsleistung* im einzelnen wie im ganzen kann aus der Zahlenentwicklung die Fehlerquellen erkennen lassen. *Die Preispolitik selbst ist mehr Mengenregelung als*

Preisregelung, denn bei einer bestimmten Menge der Produkte muß sich im Markte zwangsläufig ein bestimmter Preis ergeben. *Das Ziel aller Preispolitik ist die Vollbeschäftigung zu einem Preise, der einen Gewinn mindestens in Höhe des Normalzinses übrigläßt.* Um das zu erreichen, bedarf es nicht nur einer *Regelung der Produktmenge*, sondern auch einer *Anpassung der Produktionsmittelmenge. Die Größe der Anlagen in ihrer Produktionskraft* so zu halten, daß sie bei Vollbeschäftigung günstige Preise der Produkte erzielen, ist die schwierigste Aufgabe, denn die Zahl der Produkte läßt sich viel leichter verändern als die Menge der Produktionsmittel, die Größe der Anlagen.

Der Einfluß des Betriebsleiters auf die Preise ist nicht sehr verschieden, wenn einerseits im freien Markte aus Angebot und Nachfrage ein Preis entsteht und wenn anderseits der Preis auf Grund von Anfragen für ganz bestimmte Produkte seitens der Käufer durch Auswahl des am günstigsten scheinenden Angebots zwischen Käufer und Verkäufer individuell vereinbart wird. Die Ursachen der Preisbildung aber bleiben in beiden Fällen gleich, nämlich Kosten- und Bedürfnisgestaltung. Glaubt der Verkäufer bei der Preisbestimmung auf Grund des festen Angebots, er mache den Preis, so wird er durch Ablehnung seiner Offerte oft eines Besseren belehrt, und andererseits ist der einzelne Produzent dem freien Marktpreis gegenüber keineswegs so machtlos, wie es scheint, denn er kann ihn jederzeit beeinflussen, wenn es ihm richtig dünkt, durch Unterbietung seiner Konkurrenten seine Produktmenge zu erhöhen. Er kann auch durch die Forderung höherer Preise seine Produktmenge ermäßigen, wenn der Grad der Vollbeschäftigung überschritten wird. Die Methoden der Preispolitik müssen ganz verschieden sein, je nachdem, ob es sich um die Anpassung eines Betriebes an eine höhere Produkt- und Produktionsmittelmenge handelt oder um die Anpassung an eine geringere. Im ersteren Falle können wir von der *Preispolitik des Aufbaues*, im letzteren von der *Preispolitik des Abbaues der Produkt- und Produktionsmittelmengen* sprechen. Die Preispolitik des Normalzustandes ist als Bewegung nicht denkbar, weil sie als Zustand immer Ziel aller Bewegung ist.

B. Die Preispolitik des Aufbaues.

Eine Betriebspolitik des Aufbaues der Produkt- und Produktionsmittelmenge kann nur dann in Betracht kommen, wenn die Gewinnspanne über dem normalen Zinssatz liegt. Auch dann noch ist es wichtig, zu wissen, ob die Erhöhung darauf zurückzuführen ist, daß alle Betriebe dieses Zweiges einen Uebergewinn erzielen, oder ob es sich nur um eine Differentialrente handelt, die der spezielle Betrieb erzielt, während der Grenzbetrieb nur die Normalrente erreichen kann. Im ersten Falle wird man damit rechnen dürfen, daß eine Mengenerweiterung ohne schwere Konkurrenzkämpfe möglich ist, weil die zusätzliche Menge keinem Konkurrenten entzogen werden muß. Im anderen Falle dagegen ist zu erwarten, daß der mit Verdrängung aus dem Markt bedrohte Grenzbetrieb alle Energien zusammenrafft, um sein Ausscheiden zu verhindern. Im ersten Falle kann man mit sprunghafter Mengenvermehrung durch den Absatz zu wenig ermäßigten Preisen rechnen, im anderen Falle wird der bedrohte Betrieb wahrscheinlich der Preissenkung folgen, um seine Stellung im Markte zu erhalten, so daß erst nach langen Kämpfen die Auswirkungen der Verluste den Betrieb mit höheren Kosten zwingen können, endgültig auszuscheiden.

Nur der erste Fall, der für alle Betriebe gleicher Produktart einen Uebergewinn ermöglicht, erlaubt eine Vermehrung der Gesamtmenge der Produkte *und* Produktionsmittel. Ist aber der Uebergewinn nur Differentialgewinn, so kann es sich nur um die Verschiebung der gleichen Produktmengen von einem Produzenten zum anderen handeln, soweit nicht durch die Kämpfe eine allgemeine und dauernde Senkung der Kosten und Preise herbeigeführt wird, die dann auch eine Mehrung der Gesamtmenge bewirkt. Ob aber dann die Mehrung der Gesamtproduktmenge die Minderung des Differentialgewinnes durch die Preissenkung aufwiegt, ist genau zu überlegen. Handelt es sich um einen älteren Produktionszweig mit relativ stabilen Verhältnissen, so wird die Betriebsausdehnung in der Regel nur ratsam sein, d. h. den Gewinn vermehren können, wenn mit ihr gleichzeitig eine weitere Kostenminderung verknüpft ist, die z. B. durch die bei größerer Menge mögliche Einführung neuer Arbeitsweisen erzielt werden kann. Dann mag es gelingen, die Konkurrenzbetriebe zu überrennen. Andernfalls kann es sich nur um ein langes und zähes Ringen handeln, das schrittweise zum Erfolge der Produktmengenausdehnung führt.

Die Ursache der übernormalen Gewinnspanne muß vor Beginn einer Ausdehnungsaktion klar erkannt sein, damit ein Urteil über die Dauer dieser Erscheinung gewonnen werden kann. Auf der Absatzseite können Mode- oder Saisonbedürfnisse den Preis steigern. In diesem Falle ist größte Zurückhaltung bei der Ausdehnungsaktion geboten, weil bei der Mode die Gefahr besteht, daß die durch sie herbeigeführte dringliche Nachfrage bereits wieder geschwunden ist, wenn die Erweiterungen der Betriebe produktionsfähig werden. Bei Preissteigerung aus Saisonbedürfnissen ist vor jeder Erweiterung zu untersuchen, ob nicht die Zeiten der geringen Nachfrage auch erhebliche Unterbeschäftigung zeigen. Ist dies der Fall, so wird durch Aufnahme von Saisonkrediten die Möglichkeit geschaffen werden müssen, während der Zeit geringen Absatzes auf Lager zu arbeiten, damit die vorhandenen Anlagen erst einmal dauernd voll beschäftigt werden. In der Regel werden dann die Kosten pro Stück auch einschließlich der Erhöhung durch die Zinskosten noch wesentlich niedriger sein als wenn man neue Anlagen erstellt, die nur einen Teil des Jahres beschäftigt sind. Weiter kann auf der Absatzseite ein Ausgleich der Mengen für die Einzelperioden dadurch herbeigeführt werden, daß die Verkaufspreise in den Zeiten geringen Bedarfs erheblich niedriger angesetzt werden als in der Zeit der Verkaufssaison. So arbeiten z. B. die Kohlenproduzenten, die im Sommer dem Bezieher von Hausbrand billigere Preise gewähren, damit auch in dieser Zeit bestimmte Mengen absetzbar bleiben. Im Grunde handelt es sich hier um eine Finanzierung des Lagers der in einem Zeitpunkt nicht benötigten Produktmengen durch den Konsumenten, an Stelle der Bank, wobei dann auch noch die ersparten Kosten der Lagerung zugunsten der Preissenkung verrechnet werden können. Aehnlich versuchen die Produzenten elektrischer Kraft durch Differenzierung der Preise die Schwankungen des Absatzes für die einzelnen Tageszeiten auszugleichen, indem sie für Kraftentnahmen in Zeiten geringer Beanspruchung besonders billige Preise berechnen, die eine Ausnutzung der Anlagen auch für diese Zeitpunkte gestatten. Bei solchen Maßnahmen handelt es sich nicht um Ausdehnung der Anlagen, sondern nur um Vermehrung der Produktmenge in den saisonbedingten Zeiten geringen Absatzes. Dadurch wird auf dem Wege der aufbauenden Preispolitik zunächst einmal ein höherer Grad der Beschäftigung erreicht.

Die sicherste Grundlage für Betriebserweiterungen ist dann gegeben, wenn eine allgemeine und starke Bedürfnisverschiebung zugunsten des in Betracht kommenden Produkts vorliegt. Das zu erkennen, erlaubt sowohl die stark steigende Gewinnspanne wie die Gestaltung der Nachfrage im Markte, die den Betrieb immer wieder der Ueberbeschäftigung zudrängt. Ist dann anzunehmen, daß diese Lage anhalte, so muß zur Anlagenerweiterung geschritten werden, wobei aber alle Erfahrungen der Produktion in der Richtung der Minderung der Kostenmenge bei den Neuanlagen zu berücksichtigen sind. Auch das Ausmaß der Erweiterung bedarf sorgfältiger Ueberlegung, weil jede Uebertreibung ein höchst kostspieliges Verfahren darstellt. Nur die Dauernachfrage soll durch Dauererweiterungen Befriedigung finden.

In jungen Industrien sind die ersten Jahrzehnte in der Regel Zeiten fortschreitender Erweiterung, aber auch gleichzeitiger Kostenminderung. Die ersten Produkte haben zunächst einen gewissen Seltenheits- und Liebhaberwert, der sie nur einem kleinen Kreise von Konsumenten erreichbar macht. Aber auch die Kosten dieser ersten Herstellung sind in der Regel, da es an allen Erfahrungen fehlt, noch keine Spezialarbeitsmaschinen hergestellt sind und der Arbeitsgang noch wenig geregelt ist, sehr hoch. Es liegt durchaus im Interesse der Industriellen, möglichst bald durch planmäßige Herabsetzung von Preis und Kosten dem erreichbaren Maximalgewinn zuzustreben. Soweit ein Monopol durch Patentschutz vorliegt, wird die Preissenkung weniger weit führen als bei freier Konkurrenz, denn das Interesse an Erweiterungen würde schwinden, wenn dadurch der Stückpreis keinen Uebergewinn mehr enthielte. Wohl aber wird für alle Massenprodukte, die in den Bereich der Kaufkraft der zahlreichen Träger geringer Einkommen gelangen, der Maximalgewinn in der Regel nur erzielt werden, wenn die Preispolitik auch den Massenabsatz ermöglicht. Bei ausgesprochenen Luxus- oder Kulturprodukten, die nur in der Bedürfnisskala gebildeter Menschen auftreten, wird dagegen auch die Preissenkung nicht zu einer gleich starken Mehrung der Absatzmenge führen können. Der maximale Gewinn läge bei geringeren Produktmengen.

Das Tempo der Betriebserweiterung ist stark abhängig von der Gestaltung der Kosten wie der Nachfrage. Der Unternehmer wird oft lange Aufklärungsarbeit leisten müssen, ehe die großen Massen sein Produkt in ihre Bedürfnisskala aufnehmen. Es bedarf oft langer Erfahrungen, ehe die Kosten soweit gesenkt werden können, daß ein Absatzpreis möglich wird, der auch der Masse ermöglicht, zu kaufen. Fällt gar das Monopol mit Ablauf des Patents, so steht der Produzent in freier Konkurrenz und hat nur noch den Vorteil der Erfahrung und der Marktkenntnis für sich. Er muß dann aber, will er nicht aus dem Markte gedrängt werden, weiter seine Preispolitik nach den Regeln der freien Konkurrenz führen, d. h. auf den maximalen Monopolgewinn verzichten und sich mit dem maximalen Konkurrenzgewinn begnügen, der ihm nur insofern noch eine Vorzugsstellung läßt, als er imstande ist, zu geringeren Kosten wie der Grenzbetrieb zu arbeiten. In der Uebergangszeit zwischen Vollmonopol und freier Konkurrenz wird ein sinkender Uebergewinn solange noch möglich sein, als die neuen Betriebe der Konkurrenten noch nicht produktionsfähig sind. Doch darf die nicht zu vermeidende Preissenkung nicht zu lange hinausgeschoben werden, weil sonst die Zahl der Konkurrenzbetriebe, durch die hohe Gewinnspanne angeregt, zu stark wächst.

Schnelles Senken der Preise kann die Schaffung von Konkurrenzbetrieben vielfach ganz verhindern und dem Produzenten eine beschränkte Marktherrschaft sichern.

Das großzügigste Beispiel aufbauender Preispolitik, noch dazu ohne den Vorteil des Monopols, hat Ford gegeben. Er hat das Automobil zum Gegenstand des Massenkonsums durch planmäßige Preis- und Kostensenkung gemacht, indem er Schritt für Schritt sowohl die Kosten senkte als auch den Preis und dadurch sein Produkt in immer größerem Umfange absetzte. Da die Konkurrenten zunächst auf eine Reihe von Jahren (offenbar in traditioneller Hemmung durch die Furcht vor der Preissenkung) dieser Bewegung nicht zu folgen vermochten, hat Ford längere Zeit ein Monopol des niedrigen Preises gehabt. Daß er dabei durch intensive Kostensenkung auch noch hohe Differentialgewinne erzielt hat, ist sicher, denn er konnte seine Riesenbetriebe fast ausschließlich aus eigenen Gewinnen aufbauen. Solche wirtschaftliche Preispolitik ist der höchste Triumph kaufmännischen Handelns und macht seinen Träger für die Zeit des Vorsprungs zum großen Förderer der Konsumenten, aber auch zum sehr erfolgreichen Produzenten. Allerdings ist es auch Ford nicht erspart geblieben, die Macht der Konsumenten zu spüren, als er lange Zeit sich nicht bereit fand, durch einen Typenwechsel den Bedürfnissen der Abnehmer besser Rechnung zu tragen. Da er auf diesem Wege einmal seinen Vorsprung verlor, wird es ihm auf dem Gebiete der Autoherstellung auch jetzt, nachdem die Kostenminderung nahezu ausgeschöpft ist, kaum noch möglich sein, einen neuen Vorsprung zu gewinnen. Er hat aber der gesamten Industrie der Welt und allen Konsumenten aller Produkte dadurch genützt, daß er beim Aufbau eines wichtigen Produktionszweiges eindeutig gezeigt hat, wie sehr hohe Gewinne des Unternehmers auch mit dem Dienste am Konsumenten verbunden sind. Vor allem hat er einmal experimentell klargestellt, wie eine planmäßige Preissenkung der Industrien im Aufbau zu größtem Erfolge führt. Leider haben wir in Deutschland in dieser Richtung der planmäßigen Preissenkung nur sehr wenige Beispiele aufzuweisen.

Auf der Kostenseite wirkt in der Richtung der Vergrößerung der Gewinnspanne zuerst die Steigerung der Produktivität des Betriebes, d. h. der Verringerung der Kostenmengen durch verbesserte Arbeitsweisen. Die Vorteile dieser Gewinnerhöhung braucht auch der Betrieb im freien Markt nur dann durch Preissenkung dem Konsumenten zukommen zu lassen, wenn die Kostensenkung allgemein in der Branche durchgeführt wird. Andernfalls kann der Unternehmer solange Differentialgewinn erzielen, bis die anderen Betriebe sich seine oder noch bessere Arbeitsweisen angeeignet haben. Will er aber im Vertrauen auf seine besondere Fähigkeit zur Kostensenkung alle Konkurrenten überrennen, um den Absatz ganz an sich zu ziehen, so wird er schon, ehe die Anpassung der Konkurrenz vollzogen ist, die Preissenkung vornehmen, aber gleichzeitig auch versuchen, durch neue Kostensenkung weitere Differentialgewinne zu sichern. Wo allerdings die Arbeitenden imstande sind, durch Organisation und Politik jede Kostenminderung durch Lohnerhöhung für sich abzuschöpfen, kann ihnen nicht auch noch als Konsumenten eine Preissenkung zufallen. Soweit sie selbst Konsumenten ihrer Produkte sind, werden sie allerdings durch die hohen Löhne auch mehr kaufen können, so daß die Wirkung die gleiche bleibt wie bei der Preissenkung. Schließlich kann auch die Lohnerhöhung niemals den Differentialgewinn unterdrücken, weil

der Lohn für gleiche Leistung immer gleich gehalten werden muß, und die Vorteile, welche durch bessere Arbeitsweisen, durch Einstellung geeigneterer Maschinen erzielt werden, auch dem Unternehmer selbst zufließen müssen.

Wenn im Beschaffungsmarkte Preissenkung infolge reichlichen Ausfalls der Ernten eintritt, so ist zwar eine Vermehrung der Produktmenge, nicht aber der Menge der Produktionsmittel naheliegend. Da die nächste Ernte sehr gering sein kann, so würde eine Erweiterung der Betriebe auf so unsicherer Grundlage sehr gefährlich sein. Der Absatz kann dann auf alle Fälle durch Preissenkung bis zur Vollbeschäftigung aller Betriebe erhöht werden, ja es wird in einem beschränkten Maße sogar die Ueberschreitung der Vollbeschäftigung möglich sein, wenn die Preissenkung noch eine erhebliche Gewinnspanne aufrechterhält. Niemals aber dürften die Kosten der letzten Produkte den Absatzpreis übersteigen.

Von großer Bedeutung ist auf der Beschaffungsseite für jede Betriebserweiterung *der Preis für Kapital, der Zins.* Da der Zins insbesondere unter dem Einflusse der Industriekonjunktur sehr erheblich schwankt, so ist es auch von großer Bedeutung, die Geldmittel für Betriebserweiterungen, insbesondere für Fremdkapital, dann unter langfristiger Bindung des Zinsfußes hereinzuholen, wenn der Zinssatz niedrig ist. Dann wird für die Zeit des Steigens, die in der Regel auch eine Erhöhung der allgemeinen Gewinnspanne bringt, schon ein Sondergewinn erzielt. Oft liegt ein wesentlicher Teil des gesamten Betriebserfolges in solch günstiger Zinspolitik bei der Kapitalbeschaffung begründet. Allerdings wäre es falsch, bei der Kalkulation etwa den besonders günstigen Zinssatz zu verwenden. Dafür ist der Tageszins einzusetzen, damit Vergleiche möglich sind.

C. Die Preispolitik des Abbaues.

Abbau der Unternehmung kann nur in Betracht kommen, wenn die Gewinnspanne bei Vollbeschäftigung unternormal ist und vor allem dann, wenn sie nicht nur im eigenen Betriebe, sondern bei allen oder nahezu allen Betrieben des Produktionszweiges unter dem Normalzins liegt. In diesem Falle weist die Gestaltung der Gewinnspanne deutlich aus, daß Produktionsmittel- wie Produktmenge zu reichlich ist, daß in der Vergangenheit eine zu große Ausweitung der Produktion stattgefunden hat oder eine Verschiebung der Bedürfnisskala die bisherige Produktmenge nicht mehr zu den Selbstkosten absatzfähig sein läßt. Schließlich kann auch die Beschaffungsseite durch Preiserhöhung der Kosten zu einer Minderung der Gewinnspanne beitragen. Als Beispiel kommt eine übermäßige Lohnerhöhung in einem Produktionszweig in Betracht; dann muß auch die Gewinnspanne sinken, wenn der Absatzpreis nicht proportional erhöht werden kann. Sinkt aber der Gewinn unter den Normalsatz, so zwingt dies zum Abbau des im Betriebe gebundenen Kapitals und zur Verringerung der Produktion wie der Inanspruchnahme von Arbeitskräften zum überhöhten Lohn. Wie die übermäßige Lohnerhöhung, kann auch jede andere Kostensteigerung wirken, die nicht im Preise abwälzbar ist, ohne daß dadurch das absetzbare Produktquantum verringert wird, so z. B. die Kostensteigerung durch geringes Erntequantum. Jede Art von Produktivitätssenkung, wenn sie eine allgemeine Erscheinung ist, muß durch Steigerung der Kostenmenge die Produkte verteuern und damit den Absatz verringern. Ausflüsse der Mode oder der Saison dürfen nicht ohne weiteres zum

Maßstab genommen werden, ihnen begegnet man besser durch bloße Anpassung der Produktmenge, nicht auch zugleich der Menge der Produktionsmittel. Dauernde Steigerungen des Zinsniveaus zwingen ebenfalls, wenn die Gewinnspanne dem nicht angepaßt werden kann, zu einem Abbau der Betriebe, bis deren Produktivkraft soweit gemindert ist, daß die verringerte Zahl der Produkte zu normaler Spanne Absatz findet.

Zunächst ist in jedem Falle der Ursache für die Veränderung der Marktlage, die nicht mehr gestattet, die bei Vollbeschäftigung herstellbaren Produkte mindestens zu normalem Preise abzusetzen, nachzugehen. Beschaffungs- oder Absatzzahlen zeigen, von welcher Seite die Bewegung kommt. Hat man die Ursache erkannt, so ist zu überlegen, ob eine Aenderung der Lage in absehbarer Zeit zu erwarten ist oder ob mit einem Dauerzustand gerechnet werden muß. Im ersten Falle kommt zeitweise Einschränkung der Produktion, im letzten Umstellung, allmählicher Abbau oder gar die sofortige Liquidation in Betracht. Zeigt sich, daß bei Vollbeschäftigung der Preis ausreicht, um im Sinne der Untersuchungen über die Preisuntergrenze die direkten Kosten der Produkte und mindestens einen Teil der Kosten der Betriebsbereitschaft, der festen Betriebskosten zu decken, so wird eine Volliquidation nicht in Frage kommen. Ist damit zu rechnen, daß es sich um einen in absehbarer Zeit vorübergehenden Tiefstand der Preise handelt, so kann man selbst dann weiter produzieren, wenn der Preis für die kurze Zeit nicht einmal die proportionalen Stückkosten einbringt, damit die Kosten der Stillegung und Wiederingangsetzung vermieden werden.

Damit sind die Untergrenzen der Preise gekennzeichnet, bei denen unter bestimmten Umständen noch weiter produziert werden muß. Es bleibt aber zu bestimmen, wieviel an Produkten in dieser Betriebslage noch produziert werden soll und welchen Preis man stellen muß, um dieses Quantum zu erreichen. Es ist danach zu streben, das Quantum zu produzieren und abzusetzen, bei dem der Verlust oder die Gewinnminderung ein Minimum erreicht. An sich wissen wir, daß der niedrigste Stückpreis bei Vollbeschäftigung zu erreichen ist, weiter muß berücksichtigt werden, daß es bei freier Konkurrenz jedem Betriebe überlassen ist, soviel zu produzieren, als er für richtig hält. Demnach kann bei freiem Markte auch eine Verringerung der Produktmenge seitens eines einzelnen Betriebes den Preis nicht wesentlich beeinflussen, wenn nicht auch die anderen ihre Mengen verringern. Also wird der Einzelbetrieb im wesentlichen mit dem Marktpreis rechnen müssen, aber doch versuchen, der Vollbeschäftigung möglichst nahe zu kommen. Das wird er am leichtesten erreichen, wenn er seinen Angebotspreisen zunächst einmal die reinen Kosten ohne Differentialgewinn bei Vollbeschäftigung zugrunde legt, auch wenn der Marktpreis höher ist. Ist er höher, so besteht Aussicht, durch Unterbietung die Vollbeschäftigung zu erreichen. Liegt der Marktpreis aber niedriger, so wäre zu schätzen, wie hoch der Verlust sein würde, wenn man durch Unterbietung bis zur Vollbeschäftigung kommen wollte. Dieser Verlust wäre mit demjenigen zu vergleichen, der auf die bei Aufrechterhaltung des bisherigen Marktpreises erzielbare Absatzmenge zu tragen ist. Der kleinere von beiden wäre zu wählen. Dazu können vergleichsweise noch andere Grade der Beschäftigung auf Kosten und Preisgestaltung untersucht werden, damit der günstigste Stand mit geringstem Verlust gefunden wird. Bei dem Vergleich sind die vollen festen Kosten einzusetzen, um die Ver-

gleichsmöglichkeit zu schaffen. Für die Zeiten allgemeiner Krise sinken bei Vermehrung der Produktmenge die Preise schneller als die Kosten. Deshalb kommt hier nur Verringerung der Produktmenge in Betracht.

Die Kosten der Produkte bei Vollbeschäftigung des Betriebes sind auch dann Eckstein aller Preispolitik, wenn die Vollbeschäftigung nicht erreicht wird. Wird bei diesem Kostensatz nicht mindestens der Normalgewinn erzielt, so ist eine Unternehmung auf die Dauer nicht lebensfähig. Sie darf bei dieser Lage weder gegründet, noch, wenn schon vorhanden, erweitert werden. Solange der Normalzins als Gewinn erreicht wird, kann sie weiterarbeiten, aber eine Erweiterung müßte durch die erhöhte Produktmenge den Absatzpreis senken und den Gewinn unter den Normalsatz drücken. Deshalb ist in dieser Lage jede Erweiterung zu vermeiden. Es ist nun von besonderer Bedeutung, bei schnellen Verschiebungen der Wirtschaftslage zu erkennen, ob die Ursache für Verluste falsche Bemessung der Produktmenge oder eine zu hohe Kostenlage ist. Wenn bei dem Uebergang von der Hochkonjunktur zur Krise der Absatz stockt, so ist man einig darin, daß die Ursache in der zu starken Erweiterung der Betriebe während der Hochkonjunktur liegt. Diese Erweiterung ist m. E. selbst wieder verursacht durch die Errechnung einer falschen Rentabilität, weil die Wertsteigerung des ruhenden Vermögens mindestens zum Teil als Scheingewinn, den man für echten hält, ermittelt wird. Erweist sich nun in der Krise die Produktmenge bei Vollbeschäftigung aller erweiterten Betriebe als zu hoch, so daß dadurch der Preis der Produkte so gedrückt wird, daß die Normalgewinnspanne nicht mehr erreichbar ist, so liegt der Weg der Heilung dieses Uebels deutlich offen. Man muß den Fehler berichtigen, den man beging, indem an Stelle der Vollbeschäftigung ein neuer Beschäftigungsgrad gesucht wird, der eine Produktmenge liefert, bei der unter Weglassung des für die geringere Menge nicht beanspruchten Teils der festen Kosten sich noch mindestens ein normaler Gewinn ergibt. Wenn dann noch die Kostenrechnung mit dem Tagesbeschaffungswerte zu einer weiteren Minderung der Kosten führt, so müssen Betriebe bei normaler Kostengestaltung imstande sein, ein verringertes Quantum Produkte mit mindestens normalem Gewinn abzusetzen. Der Unternehmer muß also seiner gesamten Kostenpolitik in der Krise immer die Kosten bei Vollbeschäftigung zugrunde legen. Ist er dann nicht imstande, bei einem Normalgewinn auf diese Minimalkosten seinen Betrieb wenigstens zu einem Teil zu beschäftigen, so können nur zwei Ursachen in Frage kommen:

Einmal besteht die Möglichkeit, daß die Konkurrenten in Verkennung der Lage panikartig durch Beibehaltung der Vollbeschäftigung die Preise soweit drücken, daß ein Normalgewinn für den Durchschnitt der Betriebe nicht möglich ist. Kennzeichen wäre eine Verlustspanne bei allen Betrieben. Die Entwicklung der Krisen zeigt aber, daß dies nicht wahrscheinlich ist, weil sonst nicht als wichtiges Merkmal die Absatzstockung genannt werden könnte. Vielmehr ist anzunehmen, daß in der Regel die Unternehmer infolge der Scheinverlustrechnung und durch Einbeziehung der Kosten auch für die nicht beanspruchten Teile ihrer Betriebe die Preise relativ zu hoch halten, so daß die durch Arbeitslosigkeit und Lohnsenkung wie Zurückhaltung echter Gewinne verringerte Kaufkraft der Konsumenten nicht imstande ist, die hohe Produktmenge zu hohem Preis aufzunehmen. Die richtige Preispolitik auf Grundlage der Kosten der Vollbeschäftigung und des Kostenwertes am Umsatztage würde bei gleichzeitiger Beschränkung des Quantums dazu führen,

daß für alle Betriebe mit normalen Kosten noch ein Normalgewinn auf dieser Grundlage möglich wäre. Wo sich aber zeigt, daß dies nicht der Fall ist — Kennzeichen: die Vollbeschäftigungsstückkosten des Einzelbetriebes sind bei jeder Produktmenge höher als der Preis —, wird dadurch erkennbar, daß die Kostenlage des betreffenden Einzelbetriebes übernormal hoch ist. Dann muß der Gewinn unternormal sein, und für diesen Fall gilt in jeder Wirtschaftslage, daß, wenn nicht eine Minderung der Kostenhöhe durch Rationalisierung in Bälde möglich ist, die Umstellung, sofortige oder allmähliche Liquidation als einzige Lösung in Betracht kommen.

Dadurch, daß der Betrieb im Preise nicht alle Kosten der Wertminderung auf seine Anlagen hereinbringt, erfolgt automatisch ein Abbau der Menge der Produktionsmittel, denn sie können nur soweit aus den Abschreibungen erhalten werden, als der Preis eine Vergütung enthält. Mit dem fortschreitenden Abbau, der nicht durch neue Kapitalzufuhr ausgeglichen wird, weil die Gewinnspanne keinen Anreiz bietet, wird allmählich die Produktionskraft wieder erreicht, bei der durch die Minderung der Produktmenge der Preis soweit steigt, daß nunmehr die Gewinnspanne wiederhergestellt ist. Durch den Verbrauch eines Teiles der Anlagen, für die wenigstens ein Teil der Abnutzung im Preise zurückvergütet wurde, speichert sich der Abschreibungsbetrag im Betrieb auf, denn neue Anschaffungen sind dann nicht notwendig, wenn übermäßige Anlagen zeitweise unbeschäftigt bleiben. Dann werden erst diese zum Ersatz der verbrauchten herangezogen werden, und die Abschreibungsbeträge können als freies Kapital andere Anlage suchen. Wenn dann auch noch, wie es die Depressionsjahre der Industriekonjunktur regelmäßig zeigen, die Materialbestände reduziert werden und gar Scheinverluste aus der Wertminderung am ruhenden Vermögen zur Verrechnung kommen, so muß die dadurch erfolgende Freisetzung von Kapital, einerseits aus den Erlösen der überflüssigen Bestände, andererseits aus den infolge falscher Gewinnrechnung nicht ausgeschütteten Gewinnen, bald zu einer allgemeinen Verflüssigung des Geld- und Kapitalmarktes führen, der die Normalgewinnspanne ermäßigt und den Anreiz zur Aufnahme neuer Produktion wesentlich erhöht.

Wenn in der Krise alle Betriebe auf richtiger Kostengrundlage in der Preispolitik aufbauten, so könnte sie bestenfalls eine Zeit der Mengenbeschränkung sein, aber die Unternehmungen selbst nur bedrohen, wenn zu viel ihrer festen Kosten aus Fremdkapital finanziert wären. Da aber diese Einstellung als normale keineswegs sicher ist, so bedarf es oft der Bildung von Verbänden und Kartellen, um die Mengenregelung durchzuführen.

D. Die Preispolitik der Verbände und Kartelle.

Was in der Zeit starken Preisdrucks und geringer Gewinnspanne dem einzelnen Produzenten nicht möglich ist, weil seinem Einfluß nur die eigene Produktionsmenge unterliegt, das führt oft in der Krise zu einem stärkeren Zusammenschluß der Produzenten. Zeigt sich nämlich, daß in Zeiten der Absatzstockung der Punkt geringsten Verlustes nicht bei Vollbeschäftigung, sondern bei einem anderen Grade der Beschäftigung liegt, weil die Kosten bei Mengenrückgang langsamer steigen als die erzielbaren Preise, so kann eine Produzentenvereinigung durch allgemeine Regelung der Produktmenge zur Erreichung des günstigsten Kostenstandes wesentlich beitragen. Freilich besteht dabei immer die Gefahr, daß die Vorliebe der Beteiligten für die hohen Preise zu einer übermäßigen Beschränkung der Produktmenge führt. Weiter vermag die Vereinigung dann noch in der Richtung zu wirken, daß durch Stillegung der Betriebe mit den höchsten Kosten die anderen mit geringeren bis zur Vollbeschäftigung geführt werden. In diesem Falle müssen zwar die Inhaber der stillgelegten Betriebe entschädigt werden, aber sie sind es, welche in dieser Beziehung die geringsten Ansprüche erheben können.

Die Produzentenvereinigung ist es auch, welche am leichtesten imstande ist, den Absatz auf geteilten Märkten zu organisieren, weil sie eine Macht den anderen Marktparteien gegenüber darstellt. Sie kann vor allem dahin wirken, daß Ueberschußmengen, die zum vereinbarten Preis für den Hauptmarkt nicht absatzfähig sind, auf einem anderen, es ist häufig der Exportmarkt, zu niedrigeren Preisen abgesetzt werden als im Hauptmarkt. Liegt dann dieser geringere Preis über den proportionalen Stückkosten, so kommt durch ihn wenigstens noch eine geringe Vergütung für die Beschäftigung des volkswirtschaftlich schlecht angelegten Kapitals herein. Die zusätzliche Produktion gestattet die Weiterbeschäftigung von Maschinen und Arbeitern, die sonst unbeschäftigt bleiben müßten. Allerdings ist immer Voraussetzung, daß der erzielbare Preis auch wirklich einen Teil der festen Stückkosten hereinbringt. Es wäre aber bei dieser Wirtschaftslage reine Kapitalvergeudung, das geringste Neukapital zur Anlageverwertung heranzuziehen.

Ist der Zusammenschluß der Produzenten in Zeiten der Absatzstockung eine Maßnahme zur Behebung gemeinsamer Not, so werden sie in Zeiten günstiger Marktlage leicht zu einem Mittel der wirtschaftlichen Machtpolitik. Solange die Vereinigung alle Produzenten umfaßt, kann ihre Preispolitik auf Erzielung des höchsten Preises eingestellt werden. Daß jeder Produzent das nicht ungern sieht, ist durchaus verständlich, nicht aber entspricht es dem Interesse der Konsumenten, wenn auch der Betrieb mit den ungünstigsten Kosten noch einen Differentialgewinn erzielt, bedeutet doch diese Marktlage, daß die Versorgung der Konsumenten schlechter ist, als sie bei freier Konkurrenz sein könnte. Freilich wissen wir, daß auch im Verbande das Interesse an der Kostensenkung wach bleiben kann, weil sie immer eine Gewinnerhöhung bringt, aber dieses Streben ist erfahrungsgemäß doch ziemlich schwach, wenn die Erfolgsrechnungen gute Gewinne aufzeigen. Kostensenkung durch Rationalisierung wird immer erst in den schlechten Zeiten der Krise mit vollem Ernst betrieben, weil dann die ganze Existenz von solchem Vorgehen abhängt. Demnach kann die Produzentenvereinigung gerade in günstigen Zeiten wirtschaftlich recht gefährlich wirken. Es ist zwar ein Ausgleich gegeben, solange die Möglichkeit für Außenseiter offen bleibt, Konkurrenzbetriebe zu gründen, aber man muß damit rechnen, daß der Verband, um seine Marktstellung zu halten, alle Mittel anwendet, das Streben der Außenseiter erfolglos zu machen. Vor allem aber zeigt sich, daß die Kartelle und Syndikate sehr wenig in der Richtung einer gesunden Regelung der Produktionskraft tun. Sie pflegen in den Zeiten der Hochkonjunktur ihren Mitgliedern völlig freie Hand in der Erweiterung der Betriebe zu lassen und tragen damit sehr viel zu der Uebertreibung der Betriebsausdehnungen bei. In dieser Richtung könnte ein planmäßiger Ausgleich des Kartells sehr viel Verschwendung an Kapital verhindern helfen. Soweit die Produzentenverbände ein starkes Monopol im Markte besitzen, wäre auch ihre Kontrolle

IRREGULAR PAGINATION

durch eine preispolitisch gut geschulte staatliche Stelle durchaus zu befürworten. Diese Stelle müßte aber vollkommen frei vom politischen Schlagwort gehalten werden, denn die Gesetze der Preisbildung werden in der Regel vollkommen verdreht, wenn man sie zu Teilen politischer Programme macht, deren Zweck sehr selten Förderung der Gesamtwirtschaft, bestenfalls eines bestimmten Interessentenkreises ist. Dabei pflegt häufig auch dieses Ziel nicht erreicht zu werden, weil die Menschheit leider gewöhnt worden ist, zu sehr nach der Höhe des Preises, nicht aber nach der Menge der Produkte zu sehen.

*Literaturverzeichnis.**)

† Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Grundplan der Selbstkostenrechnung, Berlin 1923.

Bergmeir, Hans, Diplom-Kaufmann, Der organische Aufbau des industriellen Rechnungswesens, Berlin, Julius Springer, 1926.

† Beste, Theodor, Die Verrechnungspreise in der Selbskostenrechnung industrieller Betriebe, Berlin, Julius Springer, 1924.

† Bing, Eduard, und Schrey, Otto, Selbstkostenrechnung und technische Buchführung in Waggonfabriken, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1910.

† Bouffier, Dr. Willy, Die Verrechnungspreise als Grundlage der Betriebskontrolle und Preisstellung, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1928.

Brasch, Dr.-Ing. Hans D., Betriebsorganisation und Betriebsabrechnung, Berlin, Georg Stilke, 1928.

* Calmes, A., Der Fabrikbetrieb, Leipzig, G. A. Gloeckner.
— Die Fabrikbuchhaltung, Leipzig, G. A. Gloeckner.

Cassel, Gustav, Neuere monopolistische Tendenzen in Industrie und Handel, Berlin, Julius Springer, 1927.

Chase, Stuart, Tragödie der Verschwendung, München, R. Oldenbourg, 1927.

† Clark, J. Maurice, Studies in the Economics of Overhead Costs, Chicago, University of Chicago Press.

Faulenbach, Mengenverrechnung in der Industrie Barmer Artikel, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1924.

Frei, O., Die Technik der Betriebsrechnung, Berlin, VDI.-Verlag, 1928.

Geldmacher, E., Wirtschaftsunruhe und Bilanz, Berlin, Julius Springer, 1923.

Gerstner, Dr. Paul, Betriebsanalyse, Berlin, Haude und Spener, 1928.
— Bilanzanalyse, 8. Aufl., Berlin, Haude und Spener, 1925.

† Großmann, Herm., Die Abschreibung, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1925.

Grull, Werner, Die Organisation von Fabrikbetrieben, 3. Aufl., Leipzig, G. A. Gloeckner, 1928.

Hall, Herbert W., Selbstkostenberechnung und moderne Organisation von Maschinenfabriken, München, R. Oldenbourg, 1927.

Hamburger, Dr.-Ing. Richard, Rationalisierung der Selbstkostenermittlung in Fabrikbetrieben, München, R. Oldenbourg, 1925.

* Heidebroek, E., Industriebetriebslehre, Berlin, Julius Springer, 1923.

Hellwig, Alexander, Neuzeitliche Selbstkostenberechnung, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1923.

Hellwig, Alexander, und Mäckbach, Frank, Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin, Walter de Gruyter & Co., 1928.

* Hennig, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Berlin, Julius Springer, 1928.

Herzog, Siegfried, Industrielle Preisgestaltung, Stuttgart, Ferdinand Enke, 1926.

Hildebrandt, Reinhard, Mathematisch-graphische Untersuchungen über die Rentabilitätsverhältnisse des Fabrikbetriebes, Berlin, Julius Springer, 1925.

Jackowski, Dr. Hermann, Das Abrechnungswesen als Organisationsfaktor in industriellen Unternehmungen, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1925.

Karsten, Fritz, Organisation und Leitung technischer Betriebe, Berlin, Julius Springer, 1924.

*) Hier kann nur eine beschränkte Zahl der vielen Werke genannt werden. Weitere Literatur z. B. in Calmes, Fabrikbetrieb. Werke von allgemeiner Bedeutung sind mit einem Stern (*), wichtige Spezialarbeiten mit einem Kreuz (†) bezeichnet.

INTENTIONAL SECOND EXPOSURE

durch eine preispolitisch gut geschulte staatliche Stelle durchaus zu befürworten. Diese Stelle müßte aber vollkommen frei vom politischen Schlagwort gehalten werden, denn die Gesetze der Preisbildung werden in der Regel vollkommen verdreht, wenn man sie zu Teilen politischer Programme macht, deren Zweck sehr selten Förderung der Gesamtwirtschaft, bestenfalls eines bestimmten Interessentenkreises ist. Dabei pflegt häufig auch dieses Ziel nicht erreicht zu werden, weil die Menschheit leider gewöhnt worden ist, zu sehr nach der Höhe des Preises, nicht aber nach der Menge der Produkte zu sehen.

*Literaturverzeichnis.**)

† Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Grundplan der Selbstkostenrechnung, Berlin 1923.

Bergmeir, Hans, Diplom-Kaufmann, Der organische Aufbau des industriellen Rechnungswesens, Berlin, Julius Springer, 1926.

† Beste, Theodor, Die Verrechnungspreise in der Selbskostenrechnung industrieller Betriebe, Berlin, Julius Springer, 1924.

† Bing, Eduard, und Schrey, Otto, Selbstkostenrechnung und technische Buchführung in Waggonfabriken, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1910.

† Bouffier, Dr. Willy, Die Verrechnungspreise als Grundlage der Betriebskontrolle und Preisstellung, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1928.

Brasch, Dr.-Ing. Hans D., Betriebsorganisation und Betriebsabrechnung, Berlin, Georg Stilke, 1928.

* Calmes, A., Der Fabrikbetrieb, Leipzig, G. A. Gloeckner.
— Die Fabrikbuchhaltung, Leipzig, G. A. Gloeckner.

Cassel, Gustav, Neuere monopolistische Tendenzen in Industrie und Handel, Berlin, Julius Springer, 1927.

Chase, Stuart, Tragödie der Verschwendung, München, R. Oldenbourg, 1927.

† Clark, J. Maurice, Studies in the Economics of Overhead Costs, Chicago, University of Chicago Press.

Faulenbach, Mengenverrechnung in der Industrie Barmer Artikel, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1924.

Frei, O., Die Technik der Betriebsrechnung, Berlin, VDI.-Verlag, 1928.

Goldmacher, E., Wirtschaftsunruhe und Bilanz, Berlin, Julius Springer, 1923.

Gerstner, Dr. Paul, Betriebsanalyse, Berlin, Haude und Spener, 1928.
— Bilanzanalyse, 8. Aufl., Berlin, Haude und Spener, 1925.

† Großmann, Herm., Die Abschreibung, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1925.

Grull, Werner, Die Organisation von Fabrikbetrieben, 3. Aufl., Leipzig, G. A. Gloeckner, 1928.

Hall, Herbert W., Selbstkostenberechnung und moderne Organisation von Maschinenfabriken, München, R. Oldenbourg, 1927.

Hamburger, Dr.-Ing. Richard, Rationalisierung der Selbstkostenermittlung in Fabrikbetrieben, München, R. Oldenbourg, 1925.

* Heidebrock, E., Industriebetriebslehre, Berlin, Julius Springer, 1923.

Hellwig, Alexander, Neuzeitliche Selbstkostenberechnung, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1923.

Hellwig, Alexander, und Mäckbach, Frank, Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung, Berlin, Walter de Gruyter & Co., 1928.

* Hennig, Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Berlin, Julius Springer, 1928.

Herzog, Siegfried, Industrielle Preisgestaltung, Stuttgart, Ferdinand Enke, 1926.

Hildebrandt, Reinhard, Mathematisch-graphische Untersuchungen über die Rentabilitätsverhältnisse des Fabrikbetriebes, Berlin, Julius Springer, 1925.

Jackowski, Dr. Hermann, Das Abrechnungswesen als Organisationsfaktor in industriellen Unternehmungen, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1925.

Karsten, Fritz, Organisation und Leitung technischer Betriebe, Berlin, Julius Springer, 1924.

*) Hier kann nur eine beschränkte Zahl der vielen Werke genannt werden. Weitere Literatur z. B. in Calmes, Fabrikbetrieb. Werke von allgemeiner Bedeutung sind mit einem Stern (*), wichtige Spezialarbeiten mit einem Kreuz (†) bezeichnet.

Klemann, Friedrich, Systematische Selbstkostenrechnung, Leizig, G. A. Gloeckner, 1921.

Knoerzer, Dr. Diplom-Kaufmann, Die kaufmännische Auftragsbearbeitung in der Großindustrie, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1928.

† Kritzler, Dr.-Ing. G., Die Platzkostenberechnung im Dienste der Betriebskontrolle und Preiskalkulation, Berlin, Julius Springer, 1928.

Kummer, Dr.-Ing. Hans, Zeitstudien bei Einzelfertigung, Berlin, Julius Springer, 1926.

Laschinski, O., Die Selbstkostenberechnung im Fabrikbetriebe, 3. Aufl., Berlin, Julius Springer, 1923.

* Lehmann, Dr.-Ing., Dr. rer. pol. M. R., Die industrielle Kalkulation, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1925.

* Leitner, Friedrich, Die Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe, Frankfurt a. M., J. D. Sauerländer.

— Wirtschaftslehre der Unternehmung, 5. Aufl., Berlin, Walter de Gruyter & Co., 1926.

Lewin, C. M., Werkstättenbuchführung für moderne Fabrikbetriebe, Berlin, Julius Springer, 1906.

† Lilienthal, J., Fabrikorganisation und Selbstkostenrechnung der Firma Ludw. Loewe & Co. AG., 2. Aufl., Berlin, Julius Springer, 1910.

Lischka, Dr.-Ing. A., Die Selbstkostenrechnung in der Eisengießerei, München, R. Oldenbourg, 1926.

Loenertz, Dr. Paul, Die Formen der Gewinn- und Verlustrechnung, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1926.

Malteur, Dr. Richard, Die Zwischenbilanz, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1925.

Meltzer, Heinrich, Das Wirtschaften auf Ertrag in der industriellen Unternehmung, Berlin, Otto Elsner, 1911.

Meyenberg, Dipl.-Ing. Friedrich, Einführung in die Organisation von Maschinenfabriken, 3. Aufl., Berlin, Julius Springer, 1926.

Minz, Dr. W., Das deutsche betriebswirtschaftliche Schrifttum über die Maschinenindustrie, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1927.

Müllensiefen, Dr. H., Kartelle als Produktionsförderer, Berlin, Julius Springer, 1926.

Müller-Bernhardt, Dr.-Ing. H., Die getrennte doppelte Erfolgsrechnung, Berlin, Julius Springer, 1928.

† — Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad, Berlin, Julius Springer, 1925.

Passow, R., Die Bilanzen der privaten und öffentlichen Unternehmungen, Band I und II, 3. Aufl., Leipzig, B. G. Teubner, 1921.

Poiseler, Dr.-Ing. G., Zeitgemäße Betriebswirtschaft, Leipzig, B. G. Teubner, 1921.

† Peiser, Herbert, Der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die industrielle Kostenentwicklung, Berlin, Julius Springer, 1924.

* Penndorf, B., Fabrikbuchhaltung, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1924.

† — Industriebetrieslehre, Band I der „Handelshochschule", Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1929.

† Popp, Dr. Ludwig, Kurzfristige Erfolgsrechnung und ihre Revision, Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1927.

Rahm, Walter, Die Unkosten im Fabrikbetrieb, Stuttgart, C. E. Poeschel, 1927.

† Scheller, G., Warenkalkulation, Bd. I der „Handelshochschule", Berlin, Industrieverlag Spaeth & Linde, 1929.

† Schlesinger, Georg, Selbstkostenberechnung im Maschinenbau, Berlin, Julius Springer, 1911.

* Schmalenbach, E., Dynamische Bilanz, 4. Aufl., Leipzig, G. A. Gloeckner, 1926.

* — Finanzierungen, 4. Aufl., Leipzig, G. A. Gloeckner, 1926.

* — Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 2. Aufl., Leipzig, G. A. Gloeckner, 1925.

† — Der Kontenrahmen, Leipzig, G. A. Gloeckner, 1927.

Schmaltz, Kurt, Betriebsanalyse, Stuttgart, C. E. Poeschel, 1929.

Date Due

D460 Sch5
Schmidt, F.
Kalkulation u. preispolitik...
SEP 11 1934
MAY 25 1935
Recalled 5-17-35
MAY 25 1935
OCT 11 1935
Recalled
OCT 11 1935
6/22 wants for summer
MSH 02877
NEH AUG 10 1994
COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
0041416201
JUN 26 1934

END OF
TITLE